

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



Planeamiento Estratégico de la Empresa Diagnóstica Peruana S.A.C

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGISTER EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**OTORGADO POR LA
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL PERÚ**

PRESENTADA POR

Cesar Jesús Peceros Quesada

Hugo Juan Vásquez Liñán

Doris Patricia Meza Minaya

Diana Katherine Arbildo Rabanal

Asesor: Gloria María Zambrano Aranda

Surco, setiembre 2018

Agradecimientos

Agradecemos a nuestras familias que nos apoyan incondicionalmente en cada paso que damos, también agradecemos a todos los profesores de la comunidad CENTRUM que han aportado significativamente en nuestro desarrollo profesional.



Dedicatorias

Dedico este trabajo a Dios por darme siempre las fuerzas para continuar en lo adverso, por guiarme en el sendero de lo sensato y darme sabiduría en las situaciones difíciles. A mis padres por darme la vida y ver en ellos todo el sacrificio realizado a lo largo de sus vidas y brindarme las oportunidades necesarias para desarrollarme como profesional y sobre todo como persona.

Doris Patricia Meza Minaya

Dedico el presente trabajo a mi hija Vania a quien amo profundamente y son la razón para esforzarme cada día en ser mejor padre y mejor profesional. A la compañera de mi vida, Karen, por su apoyo, comprensión, amor incondicional y sobre todo paciencia. Gracias por soportar mis ausencias y por el tiempo que no estuve con ustedes, su apoyo fue incondicional.

Hugo Juan Vasquez Liñan

Dedico el presente trabajo a mis padres, quienes me han prestado su apoyo incondicional durante todo este tiempo y en especial a mis hijos, Ariana del Carmen y Thiago, a quienes amo y son mi motivo para salir adelante. Gracias por su tolerancia, comprensión y paciencia durante todos aquellos días que no pude pasar tiempo con ustedes.

Diana Katherine Arbildo Rabanal

Dedico el presente trabajo a mis padres que siempre me inculcaron los valores pertinentes y ahora me sirven para ser una persona de bien, y especialmente a Dery y Camila quienes han sabido ser mi soporte durante toda la maestría, siempre apoyándome y dándome el impulso necesario para culminar los estudios con éxito.

Cesar Jesús Peceros Quesada

Resumen Ejecutivo

En el presente documento se elabora el Planeamiento Estratégico de la empresa Diagnóstica Peruana. El plan estratégico es el resultado de un exhaustivo análisis de los factores externos e internos de la empresa, el cual permitió identificar las principales oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades que tiene la empresa en su sector. Asimismo, se elaboraron diferentes matrices en tres fases, a partir de las cuales se efectuó la decisión y elección de las estrategias principales, las cuales permitirán cumplir los objetivos de largo plazo y sus respectivos objetivos de corto plazo, con la finalidad de poder alcanzar la visión trazada en un horizonte de tiempo de 10 años.

El sector salud en el Perú ha crecido de manera constante durante los últimos 10 años, y esto se debe a una mayor conciencia de la salud por parte de la población y esto a llevado a un incremento en los seguros particulares ya que el Estado no es capaz de cubrir las necesidades de toda la población. En líneas generales ha mostrado signos de mejora, una dinámica de cambio constante y mayor competitividad, lo cual la proyecta como un sector atractivo y en crecimiento.

Las estrategias propuestas en el planeamiento estratégico se centran en aprovechar como insumo el valioso know-how del sector salud, permitiendo obtener un desarrollo sostenible de alto valor (i.e., personal calificado, infraestructura y equipamiento médico moderno, innovador y tecnológico) como ventaja competitiva y punto de diferenciación respecto de sus principales competidores (i.e., Productos Roche, Diagnóstico UAL).

Abstract

In the present document, the Strategic Planning of the company “Diagnóstica Peruana” is elaborated. The strategic plan is the result of an exhaustive analysis of the external and internal factors of the company, which allowed to identify the main opportunities, threats, strengths and weaknesses of the company. Likewise, different matrices were elaborated in three phases, from which the decision and election of the main strategies were made, which will allow to fulfill the long-term objectives and their respective short-term objectives, with the purpose of being able to reach the vision traced in a time horizon of 10 years.

The Peruvian health industry has grown steadily over the past 10 years, and this is due to a greater awareness of the population's health and an increase in the use of insurance. In general terms, it has shown signs of improvement, a dynamic of constant change and greater competitiveness, which projects it as an attractive industry.

The strategies proposed in the strategic planning focus on taking advantage of the valuable know-how of the health industry as an input, allowing high-value sustainable development (i.e., qualified personnel, infrastructure and modern, innovative and technological medical equipment) competitive advantage and point of differentiation with respect to its main competitors (i.e., “Productos Roche”, “Diagnóstica UAL”).

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	vii
Lista de Figuras.....	ix
El Proceso Estratégico: Una Visión General.....	x
Capítulo I: Situación General de la Empresa Diagnóstica Peruana	1
1.1. Situación General	1
1.2. Conclusiones	6
Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética	7
2.1. Antecedentes	7
2.2. Visión	7
2.3. Misión	8
2.4. Valores	8
2.5. Código de Ética	8
2.6. Conclusiones	9
Capítulo III: Evaluación Externa.....	10
3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones	10
3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)	11
3.1.2. Potencial nacional.....	12
3.1.3. Principios cardinales.....	23
3.1.4. Influencia del análisis de la empresa Diagnóstica Peruana	28
3.2. Análisis Competitivo del País	30
3.2.1. Condiciones de los factores	30
3.2.2. Condiciones de la demanda	32
3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas	33
3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo	34

3.2.5. Influencia del análisis en la Organización	34
3.3. Análisis del Entorno PESTE	35
3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)	35
3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)	36
3.3.3. Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)	38
3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)	39
3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	41
3.4. Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE).....	41
3.5. La Empresa Diagnóstica Peruana y sus Competidores.....	41
3.5.1. Poder de negociación de los proveedores.....	41
3.5.2. Poder de negociación de los compradores.....	43
3.5.3. Amenaza de los sustitutos	44
3.5.4. Amenaza de los entrantes	45
3.5.5. Rivalidad de los competidores.....	45
3.6. La Organización y sus Referentes	47
3.7. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)	48
3.7.1. Matriz Perfil de Competitividad (MPC).....	48
3.7.2. Matriz Perfil de Referencial (MPR)	48
Capítulo IV: Evaluación Interna.....	51
4.1. Análisis Interno AMOFHIT	51
4.1.1. Administración y gerencia (A)	51
4.1.2. Marketing y Ventas (M)	52
4.1.3. Operaciones y Logística Infraestructura (O)	53
4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)	53
4.1.5. Recursos Humanos (H).....	54

4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I).....	55
4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	55
4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	56
4.3. Conclusiones	56
Capítulo V: Intereses de Diagnóstica Peruana y Objetivos de Largo Plazo	58
5.1. Intereses de la empresa Diagnóstica	58
5.2. Potencial de Diagnóstica	58
5.3. Principios Cardinales	60
5.4. Matriz de Intereses Organizacional (MIO)	61
5.5. Objetivos de Largo Plazo	62
5.6. Conclusiones	64
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	65
6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)	65
6.2. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)	65
6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	70
6.4. Matriz Interna Externa (MIE)	73
6.5. Matriz Gran Estrategias (MGE)	74
6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	76
6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	77
6.8. Matriz de Rumelt (MR).....	78
6.9. Matriz de Ética	80
6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia	81
Capítulo VII: Implementación Estratégica	85
7.1. Objetivos de Corto Plazo	85
7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo	89

7.3. Políticas de cada Estrategia	91
7.4. Estructura de la Empresa Diagnóstica Peruana	91
7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social	94
7.6. Recursos Humanos y Motivación	95
7.7. Gestión del Cambio	96
7.8. Conclusiones	96
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	98
8.1. Perspectivas de Control.....	98
8.1.1. Aprendizaje Interno	98
8.1.2. Procesos	99
8.1.3. Clientes	101
8.1.4. Financiera	102
8.2. Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)	104
8.3. Conclusiones	104
Capítulo IX: Implementación Estratégica.....	108
9.1. Análisis Competitivo de la Organización	108
9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de la Organización	110
9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Organización.....	111
9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres	111
9.5. Conclusiones	111
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....	113
10.1. Conclusiones Finales.....	113
10.2. Recomendaciones Finales	114
10.3. Futuro	115
Referencias.....	117

Apéndice A.....	123
Apéndice B.....	124



Lista de Tablas

Tabla 1.	<i>Población Estimada y Proyectada por Sexo y Tasa de Crecimiento del Perú...</i>	14
Tabla 2.	<i>Producto Bruto Interno por tipo de gasto (millones de soles de 2007)</i>	17
Tabla 3.	<i>Producto Bruto Interno según Actividad Económica (variación porcentual)....</i>	18
Tabla 4.	<i>Puesto del Perú en el Pilar N° 9: Preparación Tecnológica</i>	20
Tabla 5.	<i>Índice de Competitividad de Viajes y Turismo 2017 (América Latina)</i>	29
Tabla 6.	<i>Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)</i>	42
Tabla 7.	<i>Lista de Proveedores</i>	43
Tabla 8.	<i>Distribución de los Proveedores según sus ventas</i>	44
Tabla 9.	<i>Lista de Competidores más Importantes</i>	46
Tabla 10.	<i>Ranking de Ventas de Mercado de los Competidores más Importante</i>	47
Tabla 11.	<i>Matriz de Perfil de Competitividad – MPC.....</i>	49
Tabla 12.	<i>Matriz de Perfil Referencial - MPR.....</i>	50
Tabla 13.	<i>Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)</i>	57
Tabla 14.	<i>Matriz de Intereses Organizacionales (MIO).....</i>	62
Tabla 15.	<i>Matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)</i>	66
Tabla 16.	<i>Matriz de Calificación de Factores Determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI) de la Empresa Diagnóstica Peruana</i>	67
Tabla 17.	<i>Matriz de Calificación de Factores Determinantes de la Ventaja Competitiva (VC) de la empresa Diagnóstica Peruana</i>	68
Tabla 18.	<i>Matriz de Calificación de Factores Determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE) de la Empresa Diagnóstica Peruana.....</i>	69
Tabla 19.	<i>Matriz de Calificación de Factores Determinantes de la Fortaleza Financiera (FF) de la Empresa Diagnóstica Peruana.....</i>	69
Tabla 20.	<i>Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....</i>	76

Tabla 21.	<i>Matriz CPE de Crecimiento de la empresa Diagnóstica Peruana en el Perú ...</i>	79
Tabla 22.	<i>Matriz de Rumelt para el Crecimiento de la empresa Diagnóstica Peruana en el Perú</i>	78
Tabla 23.	<i>Matriz de Etica</i>	80
Tabla 24.	<i>Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia.....</i>	81
Tabla 25.	<i>Matriz de Estrategias vs Objetivos de Largo Plazo (MEOLP) para el mejoramiento de la empresa Diagnóstica Peruana.....</i>	82
Tabla 26.	<i>Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS) para el mejoramiento de la Empresa Diagnóstica Peruana.....</i>	83
Tabla 27.	<i>Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo.....</i>	90
Tabla 28.	<i>Políticas de la Empresa Diagnóstica Peruana.....</i>	91
Tabla 29.	<i>Matriz de Enfoque Interno de la Empresa Diagnóstica Peruana</i>	100
Tabla 30.	<i>Matriz de Enfoque Procesos de la Empresa Diagnóstica Peruana</i>	101
Tabla 31.	<i>Matriz de Enfoque de Cliente de la Empresa Diagnóstica Peruana.....</i>	102
Tabla 32.	<i>Matriz de Enfoque Financiero de la Empresa Diagnóstica Peruana</i>	105
Tabla 33.	<i>Modelo de Tablero de Control Balanceado</i>	106
Tabla 34.	<i>Análisis Competitivo de la Empresa Diagnóstica Peruana</i>	109

Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i>	Diagrama de Pareto de las Ventas de Diagnóstica	5
<i>Figura 2.</i>	Teoría tridimensional de la relación entre organizaciones.	10
<i>Figura 3.</i>	Teoría tridimensional de las relaciones entre países.	11
<i>Figura 4.</i>	Millones de Turistas por País/Economía	30
<i>Figura 5.</i>	Variaciones Porcentuales Reales de PBI y Demanda Interna del Perú.	37
<i>Figura 6.</i>	Tipo de Cambio USD/PEN e Índice del Dólar DXY	38
<i>Figura 7.</i>	Tasa de empleo adecuado, subempleo y desempleo, 2007, 2016 y 2017.....	39
<i>Figura 8.</i>	Distribución de Proveedores según sus ventas	45
<i>Figura 9.</i>	Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA)	70
<i>Figura 10.</i>	Matriz Boston Consulting Group (MBCG)	70
<i>Figura 11.</i>	Matriz Interna Externa (MIE).....	73
<i>Figura 12.</i>	Matriz de la gran estrategia para la Empresa Diagnóstica peruana.	74
<i>Figura 13.</i>	Organigrama General de la empresa Diagnóstica Peruana.....	75
<i>Figura 14.</i>	Organigrama de la Gerencia Comercial de Diagnóstica Peruana.....	92
<i>Figura 15.</i>	Organigrama de la Gerencia de Administración de Diagnóstica Peruana.....	93
<i>Figura 16.</i>	Organigrama de la Gerencia de Finanzas de Diagnóstica Peruana_.....	93
<i>Figura 17.</i>	Elementos fundamentales desarrollo sostenible para el sector salud.	94
<i>Figura 18.</i>	Análisis Competitivo de la Empresa Diagnóstica Peruana 2018	110

El Proceso Estratégico: Una Visión General

El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico. El proceso estratégico se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance la visión establecida. La Figura 0 muestra las tres etapas principales que componen dicho proceso: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha, en la que se procurará encontrar las estrategias que llevarán a la organización de la situación actual a la situación futura deseada; (b) implementación, en la cual se ejecutarán las estrategias retenidas en la primera etapa, es la etapa más complicada por lo rigurosa que es; y (c) evaluación y control, cuyas actividades se efectuarán de manera permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales y, finalmente, los Objetivos de Largo Plazo (OLP) y los Objetivos de Corto Plazo (OCP); aparte de estas tres etapas existe una etapa final, que presenta las conclusiones y recomendaciones finales. Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, pues participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación repetitiva.

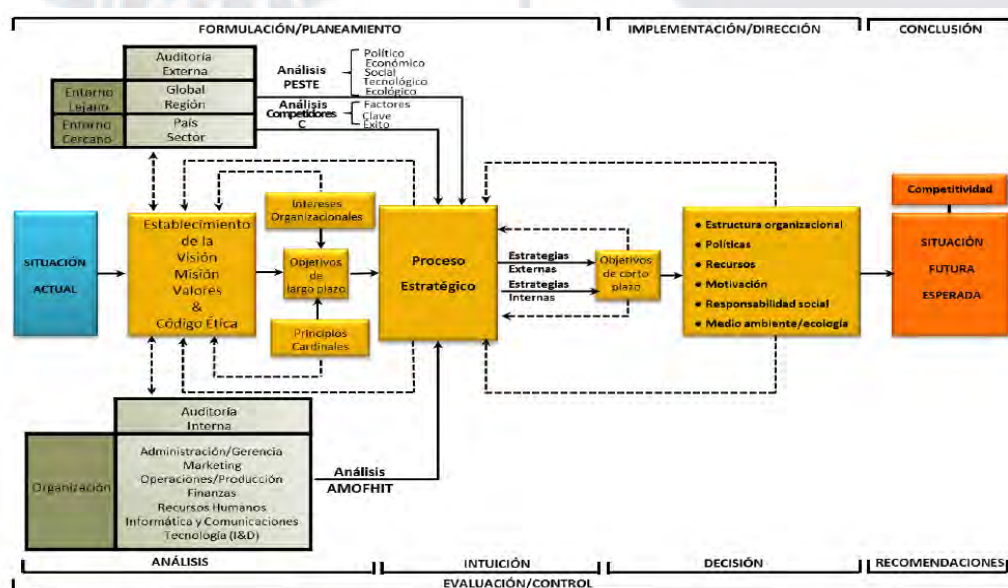


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.

Tomado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p. 11), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguido por el establecimiento de la visión, la misión, los valores, y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego, se desarrolla la Matriz de Intereses Nacionales (MIN) y la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia. Así también se analiza la industria global a través del entorno de las fuerzas PESTE (Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). Del análisis PESTE deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno por medio de las oportunidades que podrían beneficiar a la organización y las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Tanto del análisis PESTE como de los competidores se deriva la evaluación de la organización con relación a estos, de la cual se desprenden la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz del Perfil Referencial (MPR). De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los Factores Críticos de Éxito (FCE) en el sector industrial, lo que facilita a los planificadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave para tener éxito en el sector industrial, y superar a la competencia.

Posteriormente, se desarrolla la evaluación interna, la cual se encuentra orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. Para ello se lleva a cabo el análisis interno AMOFHIT (Administración y gerencia, Marketing y ventas, Operaciones productivas y de servicios e infraestructura, Finanzas y contabilidad, recursos Humanos y cultura, Informática y comunicaciones, y Tecnología), del cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos

(MEFI). Esta matriz permite evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas funcionales de una organización, así como también identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Un análisis exhaustivo externo e interno es requerido y crucial para continuar el proceso con mayores probabilidades de éxito.

En la siguiente etapa del proceso se determinan los Intereses de la Organización, es decir, los fines supremos que esta intenta alcanzar la organización para tener éxito global en los mercados donde compite, de los cuales se deriva la Matriz de Intereses Organizacionales (MIO), la que, sobre la base de la visión, permite establecer los OLP. Estos son los resultados que la organización espera alcanzar. Cabe destacar que la “sumatoria” de los OLP llevaría a alcanzar la visión, y de la “sumatoria” de los OCP resultaría el logro de cada OLP.

Las matrices presentadas en la Fase 1 de la primera etapa (MIN, MEFE, MEFI, MPC, MPR, y MIO) constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. En la Fase 2 se generan las estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, y amenazas junto a los resultados previamente analizados. Para ello se utilizan las siguientes herramientas: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA); (c) la Matriz del Boston *Consulting Group* (MBCG); (d) la Matriz Interna-Externa (MIE); y (e) la Matriz de la Gran Estrategia (MGE).

La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas mediante la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), las cuales son específicas y no alternativas, y cuya atractividad se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan la Matriz de Rumelt (MR) y la

Matriz de Ética (ME) para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. Después de ello comienza la segunda etapa del plan estratégico, la implementación. Sobre la base de esa selección se elabora la Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP), la cual sirve para verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS) que ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacerle frente a las estrategias retenidas por la organización. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable, ya que favorece a la selección de las estrategias.

Después de haber formulado un plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados. La implementación estratégica consiste básicamente en convertir los planes estratégicos en acciones y, posteriormente, en resultados. Cabe destacar que una formulación exitosa no garantiza una implementación exitosa, puesto que esta última es más difícil de llevarse a cabo y conlleva el riesgo de no llegar a ejecutarse. Durante esta etapa se definen los OCP y los recursos asignados a cada uno de ellos, y se establecen las políticas para cada estrategia. Una nueva estructura organizacional es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

La preocupación por el respeto y la preservación del medio ambiente, por el crecimiento social y económico sostenible, utilizando principios éticos y la cooperación con la comunidad vinculada (stakeholders), forman parte de la Responsabilidad Social Organizacional (RSO). Los tomadores de decisiones y quienes, directa o indirectamente, formen parte de la organización, deben comprometerse voluntariamente a contribuir con el desarrollo sostenible, buscando el beneficio compartido con todos sus stakeholders. Esto implica que las estrategias orientadas a la acción estén basadas en un conjunto de políticas, prácticas, y programas que se encuentran integrados en sus operaciones.

En la tercera etapa se desarrolla la Evaluación Estratégica, que se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera; del Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard* [BSC]), de manera que se pueda monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. En la cuarta etapa, después de todo lo planeado, se analiza la competitividad concebida para la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones finales necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Asimismo, se presenta un Plan Estratégico Integral (PEI) en el que se visualiza todo el proceso a un golpe de vista. El Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, Estado, departamento, país, entre otros.

Capítulo I: Situación General de la Empresa Diagnóstica Peruana

El presente capítulo brinda información general y relevante de la situación actual externa e interna de la Empresa Diagnóstica Peruana S.A.C., en adelante Diagnóstica, con el propósito de que el lector logre tener un marco general y se familiarice con el Plan Estratégico que se desarrollará en los siguientes capítulos.

1.1. Situación General

La empresa Diagnóstica es una empresa de capital peruano, con un único dueño que se dedica a la importación y comercialización de equipamiento y analizadores para laboratorio clínico y banco de sangre.

La empresa fue creada en el año 2001 y a fines del año 2017 cuenta con 78 trabajadores, de los cuales 45 pertenecen a la Gerencia Comercial, 22 a la Gerencia de Administración y 11 a la Gerencia de Finanzas, todas las Gerencias están conformadas por un grupo multidisciplinarios de personas por ejemplo dentro de la Gerencia Comercial no solo está el personal dedicado a ventas y marketing de los productos sino también el personal de post-venta como los ingenieros, especialistas de producto, call center que brindan soporte técnico y científico a los clientes. Asimismo, debido al tipo de cliente que maneja la empresa cuenta con un área de licitaciones.

La estructura de la Gerencia de Administración está conformada por las áreas de Almacén, Mensajería y Distribución, Importaciones, Compras Locales y Mantenimiento, dentro de los cuales el área de Importaciones tiene bastante importancia pues la empresa Diagnóstica comercializa el 100% de productos importados que son traídos desde diversos países dependiendo de la marca de producto que se está importando.

La estructura de la Gerencia de Finanzas está conformada por las áreas de Tesorería, Contabilidad, Facturación y Costos dentro de los cuales un área que ha tomado bastante importancia es el área de costos pues por el modelo de negocio que tiene la empresa se necesita

estar evaluando constantemente la rentabilidad de los negocios que realiza la empresa.

La estructura de la Gerencia Comercial está dividida en 3 unidades de negocio, las cuales han sido distribuidas de acuerdo a los productos que tienen para ofrecer a determinados sectores de los laboratorios clínicos y bancos de sangre, así tenemos que las tres unidades de negocio son: Unidad de Negocio de Banco de Sangre, Unidad de Negocio de Laboratorio y Unidad de Negocio de Anemia y Equipamiento; siendo la unidad de negocio de banco de sangre una nueva unidad recién formada pues recién desde fines del año 2016 la empresa obtuvo representaciones de proveedores cuyos productos están orientados a los bancos de sangre, mientras que las otras unidades de negocios tienen ya algunos productos consolidados en el mercado Peruano. La división de unidades de negocio permite que las personas que trabajan en dichas unidades sean especialistas de los productos que manejan en dichas unidades y así poder brindar un mejor servicio a los clientes ya que las necesidades que puede tener un cliente que adquiere productos de la unidad de negocio de anemia son distintas a un cliente de la unidad de negocio de banco de sangre.

Actualmente la empresa cuenta con 14 distribuciones de empresas (proveedores) dedicadas a la fabricación de equipos y reactivos para laboratorio clínico y banco de sangre, de los cuales 12 de ellos son de origen europeo y 2 de ellos son de Estados Unidos. La empresa busca siempre proveedores que sean especialistas en un determinado tipo de producto y principalmente que sea reconocidos por la alta calidad de sus productos.

Los principales clientes que tiene la empresa Diagnóstica pertenecen al sector público, es decir las ventas que realiza la empresa son a través de licitaciones. Por ello, dentro de la empresa existe un área especializada en licitaciones que conoce el marco normativo de la Ley de Contrataciones y Adquisiciones del Estado ya que, dentro del proceso de venta al Estado adicional a presentar las ofertas en las licitaciones, existen también otros procedimientos como las apelaciones, que requieren de conocimiento legal para poder defender los procesos que se

ganan. Respecto al sector privado, la empresa tiene una cobertura limitada en dicho sector en donde se encuentran cadenas de laboratorio privados que son los que ofrecen sus servicios a las clínicas. Asimismo, este sector es uno de los que va creciendo debido a la insatisfacción de los pacientes con el sector Estatal. Cada vez aparecen nuevos laboratorios o cadenas de laboratorio del extranjero que están ingresando al mercado peruano, es por ello que es importante considerar este sector y evaluar las opciones que se tiene para poder ingresar en dicho mercado.

Diagnóstica es una empresa que ha tenido un crecimiento sostenido en los últimos años en sus niveles de facturación llegando a 34 millones de soles en el año 2017. Sin embargo, el crecimiento del año 2017 comparado versus el año 2016 fue un crecimiento bajo debido a los problemas climáticos y políticos que afrontó el Estado, el cual como indicamos es el principal cliente. Muchos de los presupuestos del sector salud del Estado estuvieron reasignados para la reconstrucción de zonas afectadas por los embates climáticos del país y a su vez debido a tantos cambios de políticas, los proyectos de inversión estuvieron detenidos o paralizados lo cual también repercutió.

Otro punto que sale del análisis de estos 34 millones de soles es que el 85% de estas ventas fueron realizadas con los productos de sólo 4 de los 14 proveedores que tiene la empresa. Es decir, existen 10 proveedores de los cuales el nivel de ventas que tienen dentro de la empresa debe ser evaluado y ver el verdadero potencial que tienen en el mercado o analizar si es que se deben continuar comercializando los mismos ya que si bien pueden completar la cartera de productos, al representar un volumen bajo en ventas pueden distraer a la fuerza de ventas o demandar demasiado tiempo en el soporte postventa que pueden afectar la venta de los otros productos. Asimismo, al estar concentrada la mayor parte de las ventas en sólo 4 proveedores, si con alguno de ellos se pierde las relaciones comerciales o los clientes bajan su demanda de esos productos pondría en un grave riesgo a la empresa y esto fue algo que sucedió en el año

2017, ya que uno de los principales productos que comercializa la empresa eran unos reactivos para medir la hemoglobina que se usa en el despistaje de anemia y durante los primeros 10 meses del año 2017 debido a la crisis generada por los problemas climáticos, el Estado dejó de lado la lucha contra la anemia por enfocarse en reconstruir los daños que se habían generado por los efectos climáticos y esto fue un golpe para la empresa pues las ventas bajaron considerablemente afectando a las ventas tal como se muestra (Ver Figura 1).

Un 40% aproximado de las ventas que realiza la empresa Diagnóstica a sus clientes es a través de la modalidad llamada cesión de uso o comodato, en la cual el cliente compra los reactivos que en este caso son vendidas a través de pruebas o determinaciones y la empresa debe colocar el o los equipos analizadores necesarios para que puedan utilizar dichos reactivos. Esta modalidad de venta implica que la empresa tenga que realizar inversiones en la compra de estos analizadores los cuales no son comprados por el cliente, sino que pertenecen a la empresa y todos los mantenimientos del equipo son asumidos por Diagnóstica. Uno de los riesgos que se presenta en este tipo de negocio es que los contratos con los clientes del Estado son a lo máximo por dos años, siendo el promedio un año, y recuperar la inversión del analizador en tan solo un año no siempre es posible, por lo que si el cliente luego del año de contrato cambia de proveedor local, la empresa tendría que recoger esos equipos y tratar de colocarlos en otro cliente; caso contrario esos equipos estarían parados en el almacén sin producir ingresos y devaluándose almacenados. Este tipo de negocio es principalmente el 90% de los negocios que hay en la unidad de negocio de banco de sangre y la unidad de negocio de laboratorio.

Por otro lado, en la unidad de negocio de equipamiento y de anemia el tipo de venta en la mayoría es transaccional, es decir se realiza la venta del equipo, luego se entrega el equipo, el cliente realiza el pago y luego de ello se brinda la garantía y los mantenimientos ofrecidos al momento de la venta.

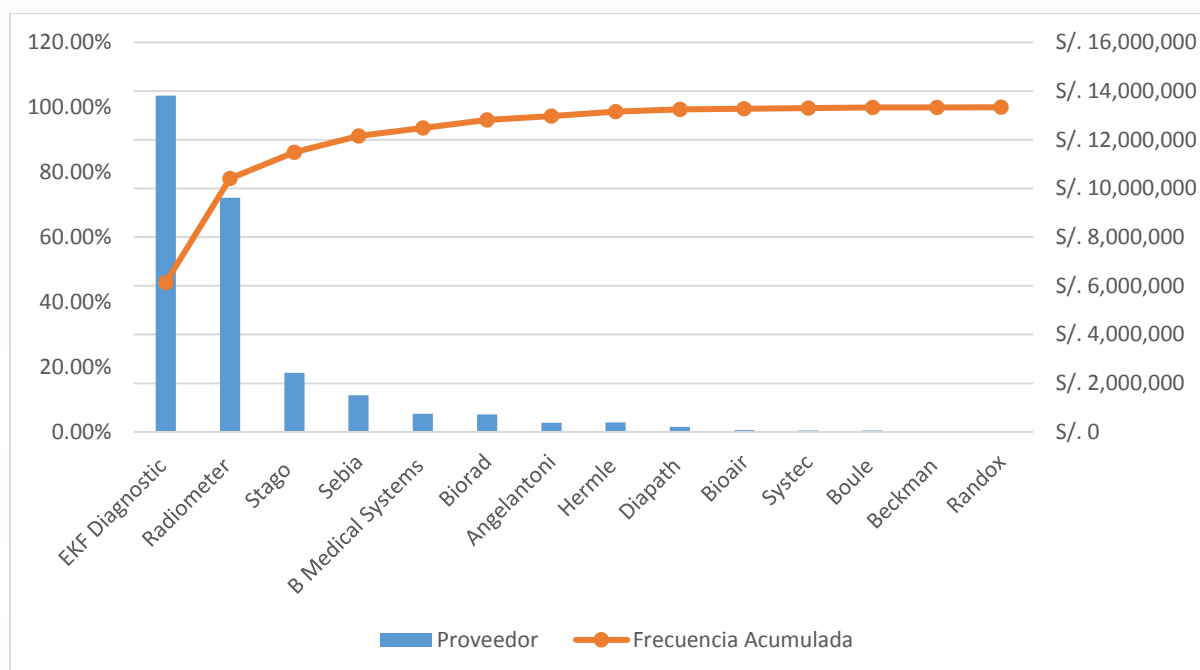


Figura 1. Diagrama de Pareto de las Ventas de Diagnóstica
Tomado de Fuente de la empresa. (ERP Microsoft Dynamics)

Sin embargo, en el caso de compra de nuevos equipos éstos en su mayoría son por proyectos cuyo tiempo de ejecución son muy largos y una vez que un cliente compra un equipo para que exista una renovación por lo general pasan entre 8 a 10 años a diferencia de los reactivos para las pruebas que siempre son requeridas por los clientes todos los meses.

Finalmente, es importante indicar que en la Gerencia Comercial las personas que la integran reciben constante capacitación de los productos por parte de los proveedores ya sea en fábrica o ya sea de forma local y las capacitaciones que se reciben son en diversos aspectos los cuales incluye el aspecto comercial sobre cómo comercializar los productos y las ventajas que tienen los productos sobre las otras marcas que existen en el mercado, capacitaciones de aspecto científico sobre la utilidad clínica de los productos que se comercializan y la capacitación técnica que incluye la forma correcta de operar los equipos así como brindar el soporte técnico cuando hay problemas en los equipos y deben ser reparados o la solución de averías más comunes que se pueden presentar pues como todos los equipos pueden presentar fallas durante el uso.

1.2. Conclusiones

La empresa Diagnóstica si bien ha estado realizando un trabajo adecuado durante los últimos años y eso se ha visto reflejado en el crecimiento en la facturación de la empresa y en el crecimiento en sí de la misma, aún existen varias oportunidades de mejoras que deben revisarse y analizarse y definir estrategias que ayuden a la empresa a continuar con este crecimiento progresivo que le permita cumplir con sus objetivos de largo plazo y todas las Gerencias deben trabajar con la Gerencia General para poder alinear estos objetivos y permitir un crecimiento sostenido de la empresa.



Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética

Este capítulo tiene como propósito iniciar el proceso estratégico de la empresa Diagnóstica, a través de la formulación y definición de cuatro componentes: (a) visión, (b) misión, (c) valores y (d) código de ética (D'Alessio, 2015, p. 59).

2.1. Antecedentes

El presente capítulo presenta la declaración de la visión y la misión para la empresa Diagnóstica. Como se ha desarrollado, la empresa Diagnóstica está dividida en tres Gerencias (Comercial, Administrativa y Finanzas) que trabajan en común para lograr los objetivos, pero al ser una empresa que comercializa principalmente a las Entidades Públicas, es el Estado quien a través de la Ley de Contrataciones y Adquisiciones del Estado quien regula la actividades comercial así como las políticas que establece el Gobierno para el sector salud en donde cambios en estas políticas pueden aumentar o disminuir las ventas de la empresa. Asimismo, otro grupo de interés importante son los proveedores quienes son los fabricantes de los productos que la empresa comercializa y quienes son los socios estratégicos de Diagnóstica para poder ofrecer productos de alta calidad a los clientes, es por ello que la misión y visión estén alineadas con estos grupos de interés.

Finalmente, en los valores organizacionales y el código de ética debe primar las relaciones y las conductas que debe tener el personal de la empresa para poder desarrollar de forma óptima y correcta sus actividades dentro de la organización y así permitir un crecimiento sostenible de la organización.

2.2. Visión

Para el año 2028, la empresa Diagnóstica Peruana se posicionará dentro de las tres primeras empresas del mercado de equipos médicos contribuyendo a la generación de rentabilidad en la empresa y con personal altamente capacitado entre las empresas del sector de comercialización de equipamiento médico

2.3. Misión

Garantizar la generación sostenible de utilidades, mediante la venta de equipamiento médico de manera rentable, a través del desarrollo sostenible y bienestar de sus grupos de interés.

2.4. Valores

Los valores se han definido como:

1. *Respeto*. con nuestros grupos de interés
2. *Integridad*. manteniendo la consecuencia entre lo que decimos, pensamos y ejecutamos.
3. *Confiabilidad*. cumpliendo lo que decimos y ofrecemos
4. *Excelencia*. buscando constantemente ofrecer el máximo estándar de calidad posible.
5. *Comunicación efectiva*. Con nuestros clientes y diferentes grupos de interés.
6. *Verdad*. Buscando la credibilidad y confiabilidad con sus diferentes grupos de interés.
7. *Justicia*. Brindando un trato justo y otorgando igualdad de oportunidades a los miembros del área.
8. *Honestidad*. Aplicando la ética en todo contexto.

2.5. Código de Ética

La finalidad del código de ética es guiar la conducta de una persona, sea habitante o foráneo, y cuando tenga dudas sobre una decisión que deba tomar, el código debe ser el que dicte qué pasos debe seguir, si está dentro de lo aceptable como normas de la sociedad; esto teniendo como base los valores planteados previamente, a fin de alcanzar la visión propuesta. De acuerdo con D'Alessio (2015) los ciudadanos se deben comprometer a tomar decisiones y actuar preguntándose antes:

1. Si la decisión que van a tomar vulnera alguna ley o regulación.
2. Si la decisión que van a tomar es contraria a los valores de la provincia.

3. Si la decisión que van a tomar contradice lo aceptado como comportamiento correcto ante la sociedad, pudiendo hacerse público, si esto se considerara inadecuado o poco profesional.
4. Consultar el caso con un superior, referente o responsable del área.

No se tolerará comportamientos que no estén alineados al presente código; así como cualquier conducta que altere el desempeño adecuado de sus funciones profesionales o como parte de la sociedad, que puedan perjudicar la reputación de Diagnóstica, siendo este motivo de corrección por los medios definidos en el código civil y penal.

2.6. Conclusiones

Se ha definido la visión, misión, valores y código de ética de la empresa Diagnóstica. La visión está planteada para que, en el año 2028, Diagnóstica Peruana se posicionará dentro de las tres primeras empresas del mercado de servicios médicos contribuyendo a la generación de rentabilidad en la empresa y con personal altamente capacitado entre las empresas del sector de comercialización de equipamiento médico, acompañado del cumplimiento del código de ética afianzado en nuestros valores con el fin de dirigirnos a cumplir el objetivo esperado. Esta visión también permite identificar los objetivos claves para cumplir con su estrategia de largo plazo y redireccionar a corto plazo las estrategias más eficaces para lograr el futuro esperado.

Capítulo III: Evaluación Externa

El presente capítulo tiene como objetivo comprender las implicancias del contexto global y evaluación externa en el proceso estratégico de la empresa Diagnóstica, la cual integra el análisis tridimensional del Perú que comprende los intereses nacionales del Perú y su influencia para la empresa Diagnóstica; así mismo se desarrolla el análisis competitivo de la empresa Diagnóstica.

3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones

El modelo del análisis tridimensional de las naciones se presenta dentro de la lógica de la teoría tridimensional de Hartman (como se citó en D' Alessio, 2013), la misma que puede ser aplicada a nivel organizacional. Esta visión se observa (Ver Figura 2):

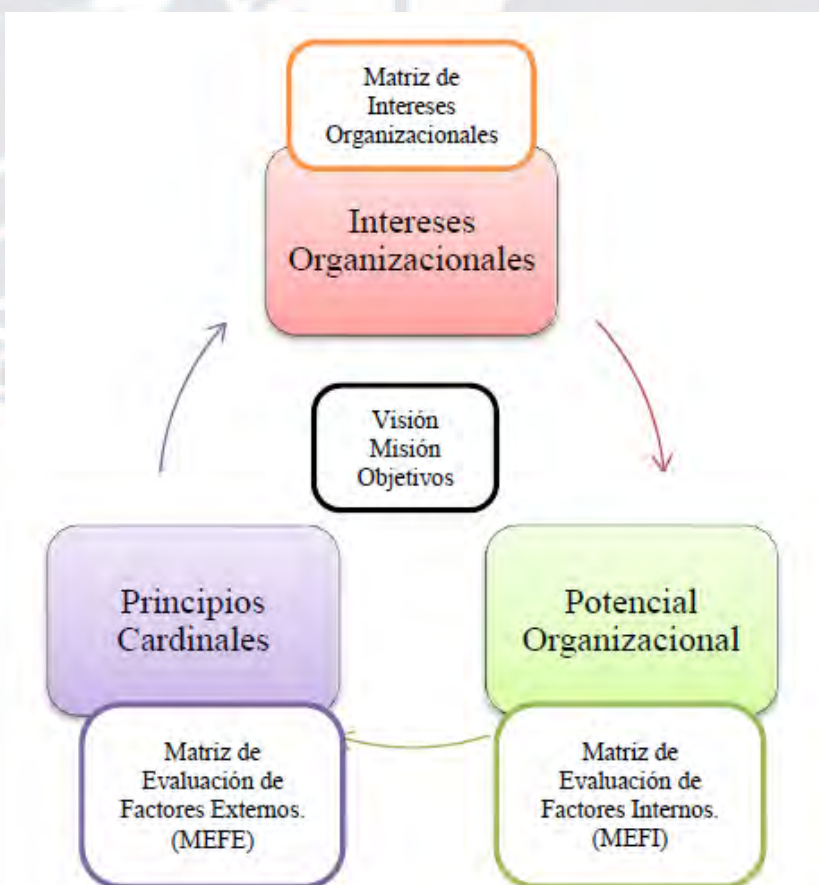


Figura 2. Teoría tridimensional de la relación entre organizaciones. Adaptado de “El Proceso Estratégico. Un enfoque de Gerencia (2a ed.)” por F. H. Hartman (como se citó en F.A.D’ Alessio, 2013). México D.F., México: Pearson.

Esta teoría permite identificar los aspectos principales de las relaciones del Perú con otros países en tres grandes dimensiones: los intereses nacionales, el potencial nacional, y los principios cardinales, tal como se muestra (Ver Figura 2).

3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

Según Hartmann (como se citó en D' Alessio, 2013) “los intereses nacionales son lo que busca un Estado para conseguir algo o protegerse frente a los demás Estados” (p. 89), lo que significa que a partir de un análisis de los intereses nacionales del Perú se puede definir la orientación del área de ventas. Esta evaluación o análisis, al cual se le llamará *matriz*, se elabora sobre los lineamientos de la política exterior peruana, los mismos que son publicados por el Ministerio de Relaciones Exteriores (RREE) (Ver Figura 3).



Figura 3. Teoría tridimensional de las relaciones entre países.
Tomado de “El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia (2a ed.)” por F.A.D’ Alessio, 2013. México D.F., México: Pearson.

La política exterior peruana definida por el RREE (s.f.-a) tiene como referente central los cinco objetivos estratégicos que se definirán en la matriz de intereses nacionales, de tal manera se tendría un panorama general de Diagnóstica de acuerdo con las relaciones que mantiene con otras empresas.

Es necesario mencionar que los intereses nacionales del Perú remarcen el compromiso de ejecutar una política exterior al servicio de la paz, la democracia, y el desarrollo, mediante una adecuada inserción del país en el mundo (globalización), respetando los principios y normas del Derecho Internacional, en un marco de diálogo interinstitucional, incluyendo a las organizaciones políticas y a la sociedad civil.

Respecto a la empresa Diagnóstica, es necesario indicar que para efectos de definir intereses nacionales comunes entre los países, es importante preciso indicar que es de interés nacional la reducción de la anemia infantil y esto sí impulsa las ventas de Diagnóstica pues tiene un producto dedicado para el control de la hemoglobina (que mide si existe o no anemia), asimismo el Estado está tratando de mejorar la salud de la población, aunque sus intentos no son suficientes.

3.1.2. Potencial nacional

D'Alessio (2015), mencionó que el potencial nacional mide que tan débil o fuerte es un país para lograr los intereses nacionales. Hartmann (citado en D'Alessio, 2015) listó siete aspectos del potencial nacional: (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, (d) tecnológico, (e) histórico, psicológico y sociológico, (f) organizacional y administrativo, y (g) militar. A continuación, se presenta el análisis de estos aspectos y cómo afecta al plan estratégico de Diagnóstica.

Aspecto demográfico. A mitad del año 2015, la población del país alcanza los 31 millones 151 mil 643 habitantes, de los cuales 15 millones 605 mil 814 son hombres y 15 millones 545 mil 829 son mujeres. Se estima que durante el presente año nacerán 578 mil 130

personas y fallecerán 175 mil 589, lo cual equivale a una tasa de crecimiento natural o vegetativo de 13 personas por mil habitantes. El saldo neto migratorio internacional (inmigrantes menos emigrantes) arroja una pérdida de 64 mil 546 personas. La población estimada para el 2021, año del bicentenario, alcanzaría los 33'149,016 habitantes, mientras que para el año 2030 la población total estimada sería 35'898,422 (INEI, 2015), el detalle se muestra en la Tabla 1, el cual, describe la población proyectada por sexo y tasa de crecimiento del Perú.

Respecto a los departamentos con mayor población, Lima es el que presenta la mayor concentración con 9'838,251 habitantes al 30 de junio de 2015 lo que equivale a 31.58% de la población del país (INEI, 2015). A nivel nacional, la densidad poblacional es de 24.2 hab/km²; siendo mayor en los departamentos ubicados en la costa como la Provincia Constitucional del Callao con 6,949 hab/km², seguido del departamento de Lima con 282.4 hab/km² y Lambayeque con 87.1 hab/km². Por el contrario, los departamentos de la selva tienen la menor densidad poblacional: Madre de Dios con 1.6 hab. /km², Loreto con 2.8 hab/km² y Ucayali con 4.8 hab/km² (INEI, 2015).

El estancamiento en el crecimiento de la población peruana se debe a cambios en la mortalidad y la fecundidad afectándose de esta manera el volumen y la estructura por edad de la población. El informe de Estado de la Población Peruana 2015 del INEI, menciona que el país experimenta un progresivo y persistente incremento de la población en edades adultas y una homogenización en los tramos de edades jóvenes. Además, indica que en el año 2014, nacieron 558,000 personas y se registró 132,830 defunciones. Actualmente, los menores de 15 años representan el 28% de la población y los adultos mayores el 10%. Para el año 2025 se estima que los menores de 15 años representarían el 24% y los adultos mayores el 13% (INEI, 2015). La tasa global de fecundidad en el 2004 fue de 2.5 hijos, se estima alcanzar como promedio de 2.1 para el periodo del 2020 al 2025 (INEI, 2015).

Como fortalezas se puede mencionar que el crecimiento poblacional ha disminuido de 2.8% a 1.5% lo cual favorece al incremento en el ingreso per cápita. Además, se observa una disminución en la tasa de analfabetismo en los últimos años.

Tabla 1

Población Estimada y Proyectada por Sexo y Tasa de Crecimiento del Perú

Años	Población			Tasa de crecimiento media de la población total (por cien)	
	Total	Hombres	Mujeres	Periodo Quinquenal	Periodo Anual
2010	29,461,933	14,768,901	14,693,032	1.12	1.13
2011	29,797,694	14,935,396	14,862,298		1.14
2012	30,135,875	15,103,003	15,032,872		1.13
2013	30,475,144	15,271,062	15,204,082		1.13
2014	30,814,175	15,438,887	15,375,288		1.11
2015	31,151,643	15,605,814	15,545,829	1.05	1.10
2016	31,488,625	15,772,385	15,716,240		1.08
2017	31,826,018	15,939,059	15,886,959		1.07
2018	32,162,184	16,105,008	16,057,176		1.06
2019	32,495,510	16,269,416	16,226,094		1.04
2020	32,824,358	16,431,465	16,392,893	0.95	1.01
2021	33,149,016	16,591,315	16,557,701		0.99
2022	33,470,569	16,749,517	16,721,052		0.97
2023	33,788,589	16,905,832	16,882,757		0.95
2024	34,102,668	17,060,003	17,042,665		0.93
2025	34,412,393	17,211,808	17,200,585	0.85	0.91
2026	34,718,378	17,361,555	17,356,823		0.89
2027	35,020,909	17,509,419	17,511,490		0.87
2028	35,319,039	17,654,900	17,664,139		0.85
2029	35,611,848	17,797,523	17,814,325		0.83
2030	35,898,422	17,936,806	17,961,616		0.80

Nota. Tomado de “Población Estimada y Proyectada por Sexo y Tasa de Crecimiento, según Años Calendarios 2000-2050” por el Instituto Nacional de Estadística e información (INEI). Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/population-estimates-and-projections/>

Entre las oportunidades de mejora, cabe mencionar la fuerte conmoción social y la inestabilidad política del gobierno central. Además, existen grandes diferencias entre los sectores urbanos y rurales, una alta heterogeneidad regional, y una elevada concentración de población en la ciudad de Lima, la capital.

Aspecto geográfico. El Perú se encuentra situado en el centro de América del Sur, frente al océano Pacífico, entre los paralelos 0°2' y los 18° 21'34" de latitud sur y los meridianos 68° 39'7" y los 81° 20'13" de longitud. Tiene una extensión de 1'285,216 km², es el tercer país de América del Sur más extenso después de Brasil y de Argentina; su costa posee 15'087,282 ha., la sierra 35'906,248 ha., y la selva 77'528,030 ha. (Agencia de Promoción de la Inversión Privada-Proinversión).

Por su extensión, el territorio del Perú se ubica en el noveno lugar en el ámbito mundial en bosques naturales y el segundo en Sudamérica. De las 128.5 millones de hectáreas, ocho millones tienen potencial para cultivos agrícolas, 18 millones para pastos y 49 millones para actividades forestales sostenibles, y 54 millones de tierras protegidas. La zona costera cuenta con 52 valles y representa el 11% de la superficie del país y el 52% de su población. El mar peruano ubicado en el océano Pacífico se extiende a lo largo de la costa y tiene una gran riqueza ictiológica. La sierra se extiende sobre la Cordillera de los Andes, consiste en una meseta recortada por valles en medio de una cadena montañosa. La selva representa el 56% del territorio peruano y el 11% de su población, es una región de bosques y ríos, es parte de la llanura amazónica, el bosque tropical más extenso del orbe, albergando una gran diversidad de especies de flora y fauna, y ríos navegables (Proinversión).

Como fortaleza, se indica que la posición geográfica del Perú en América del Sur se constituye como una gran fortaleza y, a la vez, como una oportunidad de desarrollo por estar al centro del continente y en posición estratégica para el desarrollo de corredores bioceánicos.

Entre las oportunidades de mejora, pese a que se puede afirmar que la variedad de regiones le otorgan riquezas inigualables, se puede señalar esta característica como una debilidad ya que impide una efectiva integración entre sus comunidades, pueblos, costumbres y actividades económicas desarrolladas en las diferentes regiones tanto en la Costa, Sierra y Selva.

Aspecto Económico. Según datos del Banco Central de Reserva del Perú (2017), el Producto Bruto Interno (PBI) creció 3,9%, impulsado por la actividad de los sectores primarios, en particular del sector minero, que registró un aumento de 21,2%. Por otro lado, los sectores no primarios registraron el crecimiento más bajo de los últimos siete años, los sectores construcción y manufactura no primaria fueron afectados por la caída, por tercer año consecutivo, de la inversión privada y por la disminución del gasto público. En este contexto, la demanda interna creció 0,9%, luego de crecer 2.9% en 2015. El déficit de cuenta corriente pasó de 4.8% del PBI en el año 2015 a 2.7% en 2016, resultado que reflejó el superávit de balanza comercial, luego de dos años consecutivos de déficit.

De acuerdo al informe económico del INEI, el crecimiento del PBI fue impulsado por el aumento del consumo final privado (3.5%) y del consumo de gobierno (4.9%), así como por la significativa expansión de las exportaciones (12.9%); no obstante, la contracción de la inversión bruta fija (-4.2%). La expansión de las exportaciones se debe a los mayores volúmenes exportados de mineral de cobre (46.7%), mineral de oro (6.1%) y café pilado (23.3%). Los cinco principales destinos de nuestras exportaciones fueron China (23.5%), Estados Unidos (17.1%), Suiza (7.1%), Canadá (4.7%) y República de Corea del Sur (3.9%), que representaron en conjunto el 56.3% del valor total exportado. Las importaciones aumentaron en 0.3%, principalmente por las mayores compras de insumos para la producción. La inversión bruta fija registró una contracción (-4.2%), reflejando la disminución en las obras de construcción en -3.1% y la menor adquisición de maquinaria y equipo en -5.7%. Por tipo de agente económico, se registra una disminución del gasto privado en bienes de capital (-6.3%), por la disminución de la inversión minera, hidrocarburos y otras; en tanto que la inversión pública creció (3.1%) por el aumento en el gasto de capital de los gobiernos locales, que atenuó la reducción de dicho gasto por el gobierno central y los gobiernos regionales, la Tabla 2 muestra el Producto Bruto Interno por tipo de gasto en

millones de soles del 2007 al 2016.

Tabla 2

Producto Bruto Interno por tipo de gasto (millones de soles de 2007)

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
1. Demanda Interna	296,928	337,214	326,203	374,652	403,39	432,737	464,425	474,625	488,364	492,979
a. Consumo privado	192,316	209,437	215,885	235,492	252,507	271,305	286,837	298,063	308,207	318,707
b. Consumo público	33,424	35,226	39,811	42,036	44,063	47,634	50,802	53,845	59,148	58,839
c. Inversión bruta interna	71,188	92,552	70,507	97,124	106,82	113,798	126,786	122,717	121,009	115,433
Inversión bruta fija	64,948	80,809	79,532	97,807	103,538	120,318	129,637	126,97	120,082	114,707
- Privada	53,626	66,453	60,439	75,841	84,028	97,011	103,749	101,37	96,906	91,381
- Público	11,322	14,356	19,093	21,965	19,509	23,307	25,887	25,6	23,175	23,326
Variación de inventarios	6,24	11,742	-9,025	-683	3,282	-6,52	-2,851	-4,253	927	726
2. Exportaciones	97,501	104,429	103,641	105,044	112,31	118,819	117,286	116,294	121,053	132,542
3. Importaciones	74,736	92,72	77,26	97,316	108,648	120,283	125,345	123,64	126,62	123,822
4. Producto Bruto Interno	319,693	348,923	352,584	382,38	407,052	431,273	456,366	467,28	482,797	501,699

Nota. Tomado de “Cuadros Anuales Históricos” por el Banco Central de Reservas del Perú (BCRP).
Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1424/libro.pdf

En la Tabla 3 se muestra la variación porcentual del Producto Bruto Interno según la actividad económica, el crecimiento en el 2016 se sustentó en la evolución favorable de la extracción de petróleo, gas y minerales (16.3%), telecomunicaciones y otros servicios de información (8.1%), electricidad, gas y agua (7.3%), servicios financieros, seguros y pensiones (5.4%), administración pública y defensa (4.6%), otros servicios (4.1%), transporte, almacenamiento, correo y mensajería (3.4%), alojamiento y restaurantes (2.6%), servicios prestados a empresas (2.2%), agricultura, ganadería, caza y silvicultura y comercio (1.8% en cada caso). Sin embargo, se registra una disminución en las actividades pesca y acuicultura (-10.1%), construcción (-3.1%) y manufactura (-1.6%) (INEI, 2017). La inflación en el 2016 fue 3.2%, mostró una trayectoria descendente respecto al año anterior (4.4%). En

el 2016, se elevó la tasa de interés de referencia de 3,75% en enero a 4,25% en febrero, para luego mantenerla en este nivel durante el resto del año con la finalidad de mantener las expectativas de inflación en el rango meta (Banco Central de Reserva del Perú, 2017).

Tabla 3

Producto Bruto Interno según Actividad Económica (variación porcentual)

Actividad	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Economía Total (PBI)	8.5	9.1	1.1	8.3	6.3	6.1	5.9	2.4	3.3	3.9
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	3.3	8.0	0.9	4.2	4.0	6.3	1.1	1.3	3.0	1.8
Pesca y acuicultura	9.3	3.0	-4.7	-27.8	61.7	-36.2	23.0	-28.7	15.9	-10.1
Extracción de petróleo, gas y minerales	4.2	8.1	0.6	1.4	0.3	1.8	5.1	-1.6	9.5	16.3
Manufactura	10.6	8.5	-6.5	10.1	8.3	1.3	5.2	-1.1	-1.7	-1.6
Electricidad, gas y agua	9.2	8.0	1.0	8.7	8.2	5.9	3.4	5.2	6.0	7.3
Construcción	16.6	16.9	6.5	17.0	3.6	15.9	9.4	1.8	-5.8	-3.1
Comercio	10.3	10.7	-0.8	11.9	8.6	8.5	4.9	1.9	4.0	1.8
Transporte, almacenamiento, correo y mensajería	10.2	9.0	-0.9	13.2	11.4	7.0	6.6	2.2	2.7	3.4
Alojamiento y restaurantes	9.1	10.3	0.6	7.4	11.1	10.8	6.8	5.2	3.0	2.6
Telecomunicaciones y otros servicios de información	31.7	17.1	8.1	10.1	11.5	12.2	8.7	8.6	9.3	8.1
Servicios financieros, seguros y pensiones	12.8	6.4	8.1	10.0	10.8	9.6	9.7	12.8	9.7	5.4
Servicios prestados a empresas	15.0	12.3	2.5	11.6	9.3	7.2	7.3	4.6	4.6	2.2
Administración pública y defensa	1.8	7.7	18.2	8.1	4.3	8.1	3.9	5.3	3.9	4.6
Otros servicios	5.0	4.0	2.8	3.6	4.0	4.6	4.5	4.1	4.5	4.1
Total Industrias (VAB)	8.6	8.7	1.2	7.7	6.5	5.8	5.6	2.3	3.5	4.0
DM: Otros Impuestos a los Productos	7.5	13.5	0.3	14.9	4.8	9.5	7.9	2.8	0.4	2.4

Nota. Tomado de “Panorama de la Economía Peruana 1950-2016”, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1424/libro.pdf

Como fortalezas, se pueden mencionar el exitoso control de la inflación, el crecimiento sostenido del PBI, la estabilidad de precios, la reducción de la intervención estatal, la eliminación progresiva de barreras arancelarias y la posibilidad de firmas de tratados de libre comercio.

La principal oportunidad de mejora es la mala calidad del gasto por parte del gobierno y su ineficiente política fiscal.

Aspecto Tecnológico. Con la finalidad de fomentar la innovación que es un pilar clave para prosperar en un mundo digitalizado, los gobiernos necesitan reforzar las políticas y esfuerzos para mejorar sus entornos regulatorios. Es por ello que la competitividad es un factor crucial para poder alcanzar altos grados de tecnología y desarrollo científico. El Perú invierte sólo el 0.12% del PBI en investigación y desarrollo, mientras que el resto de América Latina destina el 0.75% del PBI y los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos lo hacen en un promedio de 2.2% del PBI. (Huaruco, 2015).

El Foro Económico Mundial evalúa los factores que impulsan la competitividad y crecimiento de los países, el ranking de competitividad global 2016-2017 ubica al Perú en el puesto 67 de 138 (World Economic Forum [WEF], 2017); por octavo año consecutivo, Suiza se ubica como la economía más competitiva seguida por Singapur y Estados Unidos. El Perú sube dos posiciones respecto al informe anterior y está en la tercera posición a nivel de países de Sudamérica detrás de Chile y Colombia, y en la sexta posición entre los países de Latinoamérica y el Caribe. La posición en el ranking se debe a la mejora en seis de los doce pilares: instituciones, salud, y educación básica, educación superior y capacitación, eficiencia del mercado laboral, sofisticación de mercados financieros, preparación tecnológica y sofisticación empresarial. Sin embargo, retrocedió en los pilares de eficiencia del mercado de bienes e innovación. El informe sugiere que el desempeño de un país en términos de preparación tecnológica, sofisticación empresarial e innovación es ahora también importante en el impulso de la competitividad y el crecimiento (Centro de Desarrollo Industrial, 2016).

La Tabla 4 muestra la posición 88 del Perú respecto al noveno pilar Preparación Tecnológica; asimismo el WEF publicó el Informe Global de Tecnología de la Información 2016 para determinar el impacto económico de las inversiones en tecnologías de información y comunicación; Finlandia, Suiza, Suecia, Israel, Singapur, los Países Bajos y los Estados Unidos lideran el ranking, el Perú mantiene la posición 90; teniendo como aspecto positivo el

tener una buena cobertura de red móvil (Centro de Desarrollo Industrial, 2016).

Su principal oportunidad de mejora es que el país y sus empresas han permitido una mayor inversión en tecnología, la mayoría de ésta es de segunda mano procedente de países en donde la constante innovación es incentivada. Por otro lado, en el campo científico, el Perú es uno de los países en el que no se incentiva de manera efectiva el desarrollo en este campo, esto sumado al bajo presupuesto destinado a las universidades nacionales y centros de formación técnica.

Tabla 4

Puesto del Perú en el Pilar N° 9: Preparación Tecnológica

	Puesto / 138	Valor
Noveno Pilar: Preparación Tecnológica	88	3.6
Disponibilidad de la última tecnología	94	4.3
Absorción de tecnología a nivel de las firmas	97	4.2
Inversión directa extranjera y transferencia de tecnología	45	4.7
Usuarios de internet (% de población)	91	40.9
Suscripciones a internet de banda ancha /100 hab.	81	6.4
Ancho de banda de internet (Kb/s por usuario)	70	43.2
Suscripciones a telefonía móvil de banda ancha / 100 hab.	94	36.7

Nota. Tomado de “The Global Competitiveness Report 2016-2017”, por el World Economic Forum, 2017. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/GCR2016-2017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017_FINAL.pdf

Aspecto Histórico/sociológico/psicológico. Durante la década de 1970, Perú estuvo gobernado por una dictadura militar, la cual estatizó la producción de petróleo, los medios de comunicación y reformó las bases agrarias, con lo cual, la propiedad de los terrenos agrícolas cambió radicalmente. Los gobiernos democráticos retornaron en la década de 1980, pero el país se sumergió en una fuerte crisis económica con hiperinflación. En la década de 1990, en el gobierno de Alberto Fujimori, el país se reincorporó al sistema económico mundial, del cual había sido retirado en la década anterior por su decisión de no pagar su deuda externa. Desde el año 2000, Perú ha tenido gobiernos claramente democráticos de modo consecutivo, con Alejandro Toledo, Alan García, Ollanta Humala Tasso, Pedro Pablo Kuczynski y actualmente Martín Vizcarra (2018-2020).

En el Perú ocurrió un conflicto armado interno entre 1980 y el 2000, el cual ha sido el de mayor duración y cuyo impacto fue el más extenso sobre el territorio nacional y el de más elevados costos humanos y económicos de toda nuestra historia republicana. El número de muertes que ocasionó este enfrentamiento supera ampliamente las cifras de pérdidas humanas sufridas en la guerra de la independencia y la guerra con Chile - los mayores conflictos en que se ha visto comprometida la nación (Comisión de la Verdad y Reconciliación, 2003).

Durante las últimas dos décadas el Perú ha protagonizado un avance socioeconómico considerable al tiempo que ha aumentado el bienestar. El país ha registrado un fuerte crecimiento económico desde el inicio del siglo XXI, el cual ha venido acompañado de una notable reducción de la pobreza, desde una cifra próxima al 60% en 2004 a menos del 24% en 2013. Aunque siguen existiendo grandes desigualdades, relacionadas no solo con los ingresos sino también con diferentes dimensiones del bienestar, estas se han reducido Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos - OCDE (2015).

Aspecto administrativo y organizacional. Elgueta (2014), mencionó que el Estado peruano, definido por la Constitución de 1993, presenta las características básicas de Estado social y democrático de Derecho. Asimismo, se sustenta en los principios esenciales de libertad, seguridad, propiedad privada, soberanía popular, separación de las funciones supremas del Estado y reconocimiento de los derechos fundamentales. Principios de los que se deriva la igualdad ante la ley y el necesario reconocimiento de que el desarrollo del país se realiza en el marco de una economía social de mercado. El Perú promueve y apoya los esfuerzos orientados al fortalecimiento de la democracia, la vigencia del Estado de Derecho y la institucionalidad, indispensables para el desarrollo de nuestros pueblos (Ministerio de Relaciones Exteriores, 2017).

La organización del Estado Peruano en general responde al principio de división de poderes, lo cuales se dividen en tres: (a) el Legislativo, que es el que da las normas generales,

(b) el Ejecutivo, que es el que aplica las normas y conduce la acción del gobierno, y (c) el Judicial, que está orientado a resolver los conflictos que se presentan en la sociedad entre individuos, y entre ellos y el Estado mismo. Estos poderes además deben controlarse entre sí. Además, existe una división de poderes del tipo vertical que consiste en tres niveles de gobierno: (a) Central, (b) Regional y (c) Municipal. La indivisibilidad del poder estatal se mantiene a pesar de la distinción entre las actividades estatales y la existencia de varias competencias políticas y administrativas (descentralización, desconcentración) que no alteran la unidad funcional. Además, la organización estructural del Estado se torna más compleja al incorporarse órganos constitucionalmente autónomos que cumplen importantes funciones y ejercen control en forma recíproca (Instituto para la Democracia y la Asistencia Electoral - IDEA e Internacional y Asociación Civil Transparencia, 2008).

Los partidos políticos en el Perú se encuentran en un estado de crisis como resultado de una serie de *shocks* históricos que han afectado gravemente su desarrollo, lo que trae como consecuencia bajos niveles de institucionalización. La mayor parte de los partidos políticos en el Perú tienen cortas experiencias y muchas veces no cumplen con brindar a los ciudadanos un sentimiento de identidad política. Esta situación ha creado un rechazo hacia los partidos políticos, lo que se traduce en la proliferación cada vez mayor de movimientos personalistas que pretenden sustituir el rol de los partidos políticos propiamente dichos. Así, según datos del Proyecto de Opinión Pública de Latinoamérica del 2010, los partidos políticos son la tercera institución con el nivel más bajo de confianza entre los ciudadanos del país, es por ello que el Perú requiere el aumento progresivo del grado de institucionalización de los partidos existentes (Consorcio de Investigación Económica y Social - Cies, 2013).

Aspecto militar. El Acuerdo Nacional suscrito el 2002, estableció la “Política de Seguridad Nacional”, destinada a garantizar la independencia, soberanía, integridad territorial y a salvaguardar los intereses nacionales. El Perú recobró su institucionalidad democrática a

partir del 2001 y las fuerzas armadas vienen desarrollando un proceso de reforma, destinado a modernizarlas, en concordancia con los nuevos escenarios creados por la globalización, asegurando el cumplimiento de su misión de manera óptima y eficiente, en armonía con el respeto y subordinación al ordenamiento constitucional (Ministerio de Defensa, 2005).

El Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas depende directamente del Presidente de la República, es el escalón más alto del planeamiento y coordinación de las operaciones de las Fuerzas del Ejército, de la Marina y de la Fuerza Aérea. Cada una de estas Instituciones tiene sus propias particularidades en cuanto a su organización y su participación en acciones militares, gozando de autonomía funcional entre sí. El Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas es responsable del planeamiento, coordinación, preparación y conducción de las operaciones militares en los frentes externo e interno, sobre la base de los principios de la interoperatividad y de accionar conjunto. La finalidad primordial de las Fuerzas Armadas es garantizar: (a) la independencia, que debe ser entendida como la protección contra todo intento de imponer una voluntad ajena al Perú, (b) la soberanía, que es la garantía de que las decisiones de Estado Peruano rijan internamente con supremacía, y (c) la integridad territorial de la República, que es la intangibilidad del territorio, que no puede ser ocupado por potencias extranjeras o afectado por fuerzas de ninguna naturaleza o magnitud (Ministerio de Defensa, 2005).

3.1.3. Principios cardinales

Según Hartmann (1978, citado en D'Alessio (2015), los principios cardinales son la base de la política exterior y es lo que debe hacer una nación para alcanzar sus objetivos; estos principios se dividen en cuatro: (a) influencia de terceras partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) contra balance de intereses, y (d) conservación de los enemigos, estos representan el comportamiento observado en el sistema del Estado (D'Alessio, 2015).

Influencia de terceras partes. D'Alessio (2014) afirma “la interacción entre dos Estados no es nunca bilateral como pudiera parecer, sino que existe una influencia con terceras, cuartas o quintas partes, las cuales están o no interesadas en que esta interacción se efectúe” (p. 90). En los últimos años el Perú se ha integrado cada vez más al mercado internacional, siendo partícipe de los beneficios que consigo trae la globalización, generando mayor competitividad dentro de la nación y permitiéndole aprovechar la disponibilidad mayor oferta de bienes y servicios; sin embargo, ésta integración económica hace al país más susceptible a la influencia de terceras partes, ya que las economías están más integradas, como por ejemplo, inicial crecimiento de China, trajo consigo una contribución al desarrollo económico, por otro lado la crisis mundial afecto a la reducción de la aceleración del crecimiento económico. Por ello es importante que el país respete y participe de bloques regionales como el CAN o el Mercosur, de tal forma que se fortalezca una posición regional para enfrentar los impactos de los mercados internacionales de manera conjunta.

La presencia de productos extranjeros por importación de culturas foráneas no siempre es exitosa. Cuando el producto extranjero interfiere con la cultura o costumbres locales, existe cierta resistencia y el producto extranjero podría no prosperar dentro del mercado local. Tenemos el caso de la cerveza Brahma, que no pudo ni supo cómo adaptarse a al consumidor peruano, dado que tenía como competidor a Backus, con más del 95% de participación en el mercado, cuyos productos estaban muy arraigados en la mente del consumidor peruano. Otro caso es el de la marca holandesa de helados Bresler, que incursionó en el mercado peruano en la década de 1990 dando una dura batalla a D'Onofrio y lanzando productos novedosos con una gran fuerza de ventas. Sin embargo, Bresler no pudo vencer a D'Onofrio debido a que esta es una marca fuerte en la mente de los consumidores, y además, los productos de Bresler eran importados, por lo que no tenía capacidad de reacción antes las variaciones de la demanda.

Analizando estos casos se concluye que aquellos que no fueron exitosos se debieron a la falta de un adecuado estudio del entorno cultural y análisis de los factores que influyen y alientan la adaptación del producto al nuevo mercado.

Lo mismo pasa con el crecimiento de la industria de la salud, es preciso trabajar en un marketing tanto nacional como internacional y poder cubrir la necesidad que tiene toda la población en el Perú, así como ser capaz de poder lograr una descentralización de la salud a nivel nacional.

Lazos pasados y presentes. A lo largo de los años Perú ha estrechado lazos con países con los que ha estado relacionado incluso desde épocas incaicas, España es una de las naciones que ha tenido mayor influencia en el territorio y la cultura peruana desde la época de colonización, donde Perú adoptó diversas influencias, sociales y religiosas, para luego independizarse en el siglo XIX, generando su propia cultura, y rescatando sus conocimientos ancestrales. En la etapa republicana, Perú desarrolló lazos de cooperación con países de la región, sin embargo también participó de conflictos y guerras con Chile y Ecuador, con el primero, luego de la suscripción del Tratado de Paz y Amistad Perú-Chile en 1883 y con el segundo luego de la firma del Acuerdo Global y Definitivo de Paz Perú- Ecuador en 1998, ambos países han desarrollado vínculos de cooperación sustentados en acuerdos como el Plan Binacional de Desarrollo Fronterizo y el Acuerdo Peruano Ecuatoriano de Integración Fronteriza, Desarrollo y Vecindad, con los cuales ambas naciones han seguido desarrollando relaciones de progreso común; las relaciones entre ambos países se han mantenido dentro del marco de cooperación e intercambio comercial. “El tiempo y las expectativas de las partes son críticas para sus relaciones, el pasado se proyecta al presente y al futuro, de acuerdo con eso se dan las relaciones” (D'Alessio, 2014, p. 32).

Contra balance de intereses. El Perú es un país rico en recursos y ha tenido un progreso acelerado en su participación en el mercado internacional a través de la

globalización, debido a ello, es oportuno mencionar la relevancia del aprovechamiento de la necesidad de diferentes países por recursos nacionales, y de productos nativos del país, es por ello que los intereses mutuos entre naciones hacen necesario la definición de acuerdos de cooperación y comercio entre Perú y otros países y/o bloques económicos. “Es necesario calcular la ventaja comparativa frente al costo comparativo, evaluando la existencia de ganancias y pérdidas, intentando hacer alianzas con alguien que tenga un interés común” (D'Alessio, 2014, p. 32). Con respecto a Perú en las siguientes líneas se mencionan los principales acuerdos comerciales con países vecinos o principales potencias. Un impacto positivo lo tienen los Tratados de Libre Comercio (TLC) firmados entre el Perú y China, EEUU. y Canadá, ya que esto significa un mayor ingreso de turistas extranjeros y mayor posibilidad de que contraten el servicio de la salud es cualquiera de sus dimensiones.

Acuerdo Comercial entre Perú y la Unión Europea (UE). El 18 de mayo de 2010, durante la VI Cumbre Unión Europea, América Latina y el Caribe (ALC-UE) celebrada en Madrid se anunció formalmente el Acuerdo Comercial entre Perú y la Unión Europea (UE), el cual se suscribió el 26 de junio de 2012 en Bruselas, Bélgica, y que entró en vigencia el 1º de marzo de 2013 (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2017a).

Este acuerdo forma parte de una estrategia comercial integral que busca convertir al Perú en un país exportador, consolidando más mercados para sus productos, desarrollando una oferta exportable competitiva y promoviendo el comercio y la inversión, para brindar mayores oportunidades económicas y mejores niveles de vida, así como estabilidad y seguridad jurídica para el comercio y las inversiones. Con dicho acuerdo se ha obtenido un acceso preferencial para el 99.3% de los productos agrícolas y para el 100% de los productos industriales. Los productos de interés de Perú como espárragos, paltas, café, frutos del género *capsicum*, alcachofas, entre otros que ingresarán al mercado europeo libre de aranceles. (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2017a).

Acuerdo de Libre Comercio entre Perú - Comunidad Andina. El 26 de mayo de 1969, Bolivia, Colombia, Chile, Ecuador y Perú firmaron el Acuerdo de Cartagena, se puso en marcha el proceso andino de integración conocido en ese entonces como Pacto Andino, Grupo Andino o Acuerdo de Cartagena. En 1993, los países andinos eliminaron entre sí los aranceles y formaron una zona de libre comercio, donde las mercaderías circulaban libremente; se liberó también los servicios, especialmente de transporte en sus diferentes modalidades (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2017b). En el año 2010 las exportaciones peruanas a la Comunidad Andina fueron de US\$1,992 millones representando el 5.7% del total exportado al mundo, en ese mismo año, las importaciones desde la Comunidad Andina fueron de US\$ 2,948 millones representando el 10.6% del total importado del mundo (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2017b).

Acuerdo de Promoción Comercial PERÚ-EE.UU. El Acuerdo de Promoción Comercial (APC) Perú – EE.UU. se firmó en Washington D.C. el 12 de abril de 2006; y entró en vigencia el 1 febrero 2009 (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2017c). Los principales productos exportados a los EE.UU. son: minerales/metales, textiles, productos pesqueros, petróleo crudo, café, cacao, artesanías, paprika, alcachofa, uva, mango, mandarina, espárragos. A partir de 2009, el APC vigente entre el Perú y los EE.UU. ha empezado a potenciar el desarrollo económico del Perú a través del comercio, con expectativas de comercio nunca antes experimentadas, teniendo de forma consolidada un acceso perenne a mercados muy grandes (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2017c).

Conservación de los enemigos. “En vista que los Estados prudentes no acumulan más enemigos de los que pueden manejar, hay que tener enemigos y es preferible ganarlos que perderlos, el no tener enemigos es monopolio (pierdo estrategias, innovación, etcétera)” (D'Alessio, 2014, p. 32). Junto con la participación del proceso de globalización, la

necesidad de innovar es un punto fundamental para crear nuevos productos que puedan satisfacer las necesidades de los diferentes mercados, así mismo la oferta genera una necesidad de reducir costos para poder ofrecer mejores precios, con todo ello, se genera una mayor competencia entre empresas y naciones, lo que hace que los países tengan que generar estrategias para competir globalmente, permitiendo así ser más eficientes y desarrollando las economías.

En el caso peruano, de acuerdo a *The Observatory of Economic Complexity* [OEC] (2016) China ha llegado a ser un cliente importante principalmente como importador de cobre, en el 2016 representa el 64% de nuestras exportaciones a dicho país; sin embargo, también un fuerte competidor no solo para Perú sino para diferentes países del mundo, principalmente por el progreso de su tecnología, el costo de mano de obra y la dimensión de su consumo interno. En la región, Brasil es un participante importante por su dimensión en la economía sudamericana, si bien en los últimos años su crisis ha mermado su potencial de crecimiento, no deja de ser un actor importante en la región, siendo un importador importante de cobre y zinc, aproximadamente el 50% de sus importaciones desde Perú.

3.1.4. Influencia del análisis de la empresa Diagnóstica Peruana

El análisis tridimensional de las naciones permite estudiar a nivel global, regional, y sectorial de Diagnóstica Peruana, para luego plantear un adecuado planeamiento estratégico. Todos los aspectos mencionados son de gran relevancia: se rescata el desarrollo del turismo, la parte comercial y los acuerdos regionales y multilaterales.

Dentro de los factores de potencial nacional está el dominio de los factores demográficos. Es importante que el PBI esté en crecimiento constante, ya que la industria de la salud depende mucho de él. El dominio de la posición geográfica es bastante bueno para el turismo nacional e internacional. El dominio tecnológico y científico se está desarrollando y el comportamiento cortoplacista se está desterrando, teniendo este comportamiento muy

positivo para la organización.

Dentro del análisis de los principios cardinales, es importante para la industria de la salud tener buenas relaciones con los países vecinos, ya que en el futuro se pueden volver posibles clientes y socios estratégicos para el crecimiento del país.

Tabla 5

Índice de Competitividad de Viajes y Turismo 2017 (América Latina)

Rankin	País/Economía	Ranking Mundial / 136	Puntuación	Cambio desde 2015	Turistas (millones)	Ingreso por turismo internacional (millones de dólares)	Ingreso promedio por arribo (dólares)
1	México	22	4.54	8	32.09	17,733.70	552.60
2	Brasil	27	4.49	1	6.31	5,844.00	926.80
3	Panamá	35	4.37	-1	2.11	4,152.60	1,968.70
4	Costa Rica	38	4.22	4	2.66	3,265.60	1,227.60
5	Chile	48	4.06	3	4.48	2,408.50	537.80
6	Argentina	50	4.05	7	5.74	4,400.20	767.10
7	Perú	51	4.04	7	3.46	3,319.70	960.70
8	Ecuador	57	3.91	n/a	1.54	1,551.40	1,004.50
9	Barbados	58	3.91	-12	0.59	956.88	1,627.90
10	Colombia	62	3.83	6	2.98	4,245.30	1,425.50
11	Jamaica	69	3.71	7	2.12	2,400.60	1,130.70
12	Trinidad y Tobago	73	3.67	-4	0.44	471.60	1,072.40
13	República Dominicana	76	3.62	5	5.60	6,115.90	1,092.20
14	Uruguay	77	3.61	-4	2.77	1,776.20	640.50
15	Guatemala	86	3.51	-6	1.46	1,579.70	1,079.30
16	Honduras	90	3.49	0	0.88	650.40	738.90
17	Nicaragua	92	3.44	0	1.39	528.60	381.30
18	Bolivia	99	3.34	1	0.88	692.60	785.30
19	Venezuela	104	3.28	6	0.79	575.00	728.80
20	El Salvador	105	3.28	-14	1.40	817.10	583.00
21	Paraguay	110	3.15	3	1.21	483.70	398.20

Nota. Adaptado de The Travel & Tourism Competitiveness Report 2017: Paving the way for a more sustainable and inclusive future, by World Economic Forum.
(http://www3.weforum.org/docs/WEF_TTCR_2017_web_0401.pdf)

Se analiza el caso de Perú, en que recibe anualmente un promedio de 3.46 millones de turistas, se asume que cada uno de ellos trae consigo US\$. 960.70 en promedio, por lo tanto, se infiere que la economía peruana recibe 3,319.70 millones de dólares del turismo, siendo superado únicamente por países como México, Brasil, Panamá, Costa Rica, Chile, Argentina. (Ver Figura 4).

Este ingreso en turismo deberá permitir al Estado poder luchar contra problemas de salud pública como son la anemia, la tuberculosis entre otras enfermedades y sobretodo poder invertir en más hospitales que permitan cubrir la demanda actual de la población.

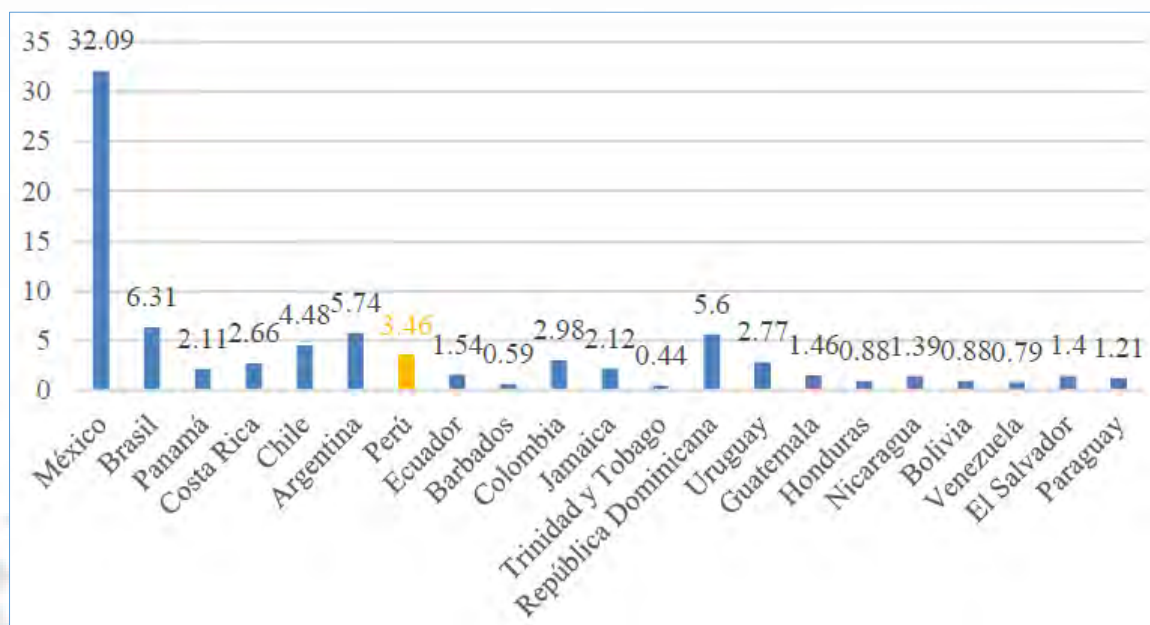


Figura 4. Millones de Turistas por País/Economía (América Latina).

Adaptado de The Travel & Tourism Competitiveness Report 2017: Paving the way for a more sustainable and inclusive future, by World Economic Forum.
(http://www3.weforum.org/docs/WEF_TTCR_2017_web_0401.pdf)

3.2. Análisis Competitivo del País

3.2.1. Condiciones de los factores

El sistema de salud en el Perú presenta serios problemas en la atención a la población en los últimos años, pero a pesar de ello el presupuesto institucional que tiene el Ministerio de Salud está por debajo de los estándares internacionales, el cual para el presente año 2018 equivale al 2.4% del PBI cuando lo recomendable de acuerdo a la Organización Mundial de la Salud (OMS) es estar por encima del 6%.

Del análisis efectuado sobre el sistema de salud en el Perú, si bien existe mayor construcción de hospitales, centros de salud con el apoyo de la inversión privada éstos siguen siendo insuficientes pues el principal Sistema de Aseguramiento a los pacientes que es el

Seguro Integral de Salud (SIS) presenta cuantiosas deudas con los hospitales lo que genera un círculo vicioso generando el desabastecimiento de los hospitales en medicinas, reactivos e insumos médicos con lo cual no se puede desarrollar una adecuada atención a los pacientes y proporcionarles un servicio de calidad.

Asimismo las políticas de Salud dependen de las personas que están al mando y debido a las inestabilidades políticas, estos proyectos no son continuados y quedan a mitad de camino y de dicha forma es muy difícil lograr resultados, por ejemplo a pesar que el Estado en los últimos años lleva una lucha contra la anemia, los índices de anemia en el último año han aumentado en lugar de disminuir, por lo que urge que las políticas que se establezcan en salud sean a largo plazo y sin importar el partido políticos o intereses políticos que existan deben de continuar ya que sin ello las medidas serán a corto plazo y de esta forma los problemas de salud pública como la anemia, tuberculosis, entre otras enfermedades continuarán afectando a nuestra población y al futuro de nuestro país ya que si un niño presenta anemia, este niño tendrá una menor capacidad de desarrollo en el futuro si lo comparamos con un niño que está totalmente sano.

Otro aspecto que afecta seriamente es la centralización de la salud en las principales ciudades de nuestro País, lo cual impide una total cobertura de salud a la población existiendo actualmente zonas donde los pacientes tienen que caminar por horas para poder ser atendidos y cuando llegan a la atención simplemente la complejidad del centro de salud no le permite atender esa enfermedad y deben ser derivados a otras ciudades. A pesar de que en cada región existe una Dirección Regional de Salud que debería encargarse de la expansión de la salud en toda la región ello no sucede pues trabajan de forma poco integrada con las sedes centrales y nuevamente el personal que se coloca a cargo son cargos políticos que frecuentemente están siendo cambiados y sin políticas a largo plazo y al final de la gestión la falta de atención y cobertura sigue y seguirá existiendo.

Finalmente, otro factor a tener en consideración y que afecta no solo al Perú sino a todos los países de la región es la corrupción y a pesar de que la lucha constante es innegable, aún ésta existe a través de intereses particulares económicos en las compras del Estado desde diversas entidades que gestionan compras pequeñas hasta las obras más grandes.

Se tiene, por ejemplo, el problema del Niño Costero que ocurrió el año 2017 en nuestro país y que afectó a las zonas del norte y en donde a pesar de decretos de urgencia, hubo serios problemas con el dengue. También el SIS (seguro integral de salud) en el que personas con recursos estaban inscritas y a pesar de ello, se presentan enormes deudas con los hospitales. Incluso la ministra de Salud señaló en una entrevista (El Comercio, 2017) lo siguiente: “En todo el sector Salud, lamentablemente, tenemos corrupción enquistada a todo nivel y hay que erradicarla. Aunque, claro, no todos son corruptos”.

3.2.2. Condiciones de la demanda

La demanda del sector salud en el Perú ha ido en constante aumento por parte de la población, sin embargo existe ineficacia del Estado de poder atender a toda la población, es por ello que actualmente para atender la demanda actual existe varias opciones donde están las entidades del Estado como las instituciones que pertenecen al Ministerio de la Salud, Seguro Social de Salud y a las Fuerzas Armadas, así como las entidades privadas como las clínicas, los cuales han tenido un crecimiento significativo en los últimos años.

Es un hecho que la demanda en salud seguirá aumentando pues la población en el Perú está aumentando todos los años asimismo el Estado está tratando de lograr una mayor cobertura a través del Seguro Integral de Salud para que la población de escasos recursos económicos también tenga acceso a la salud.

Otro punto importante es que la formalización de los empleos, el cual, va aumentando y por ende hay más trabajadores en planilla que son cubiertos por el Seguro Social de Salud y en otros casos los Entes Prestadores de Salud (EPS), que vienen hacer los seguros

particulares, siendo un sector que ha ido aumentando considerablemente sobre todo por la ineficacia del Estado, las largas colas y la demora en la atención.

Finalmente, con la globalización de la información, cada vez las personas tienen más acceso a mayor conocimiento sobre las enfermedades, las ciencias de la salud y la importancia que tiene la salud en sus vidas por lo que cada vez más las personas toman más conciencia de que deben realizarse exámenes preventivos o los chequeos anuales para poder descartar enfermedades.

Por ello ante esta mayor demanda de diagnósticos más tempranos, las pruebas en los laboratorios y en los bancos de sangre son importantes pues estas pruebas tienen valores de sensibilidad y especificidad ante ciertas patologías en etapas prematuras de la enfermedad y por ello también existe un crecimiento significativo de laboratorios clínicos privados o cadenas de laboratorio que ofrecen análisis completos de pruebas que incluso muchos hospitales del Estado no realizan.

3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas

Las circunstancias nacionales y el contexto influyen en el modo como se crean, organizan, y gestionan las empresas, así como la naturaleza de la competencia interior. La competitividad en un sector concreto es consecuencia de la convergencia de los modos de dirección y de organización prevalecientes en cada país y de las fuentes de ventaja competitiva de cada sector (Porter, 1990).

La estrategia para este sector en donde existen múltiples empresas que ofrecen productos de todo el mundo para cubrir todas las necesidades de los hospitales, clínicas, laboratorios privados depende mucho del sector donde se haya decidido ofrecer los productos, pero las grandes empresas en este sector tratan de diversificar los productos que ofrecen a sus clientes y algunos de ellos logran una especialización en los mismos para así poder brindar un soporte adecuado a los clientes.

Por ello en los últimos años la rivalidad entre las empresas está en tratar de obtener un producto de alta calidad y que esté ligado con un soporte técnico adecuado a los clientes.

3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo

Porter (1990) indicó que la presencia de sectores proveedores o relacionados que sean internacionalmente competitivos son determinantes para la ventaja competitiva nacional. Uno de los principales sectores relacionados es el Gobierno Nacional, puesto que debe garantizar las condiciones óptimas para el desarrollo del sector y es quien brinda las políticas del sector, así como es el mayor comprador de los equipos y de las pruebas de laboratorio y banco de sangre y cuando existen recortes en salud o se decide invertir en otros sectores impacta fuertemente en las empresas de este sector tales como droguerías, laboratorios, empresas que realizan exámenes auxiliares (e.g. laboratorios clínicos, imágenes).

Asimismo, el Estado adquiere una responsabilidad concreta garantizando la existencia de mecanismos apropiados para que toda la población acceda al servicio de salud, puesto que este acceso es uno de los aspectos fundamentales que contribuye al bienestar de la población. Es por ello que el Estado suele apoyarse en el sector privado para atender la demanda que lo sobrepasa. Existen concesiones y permisos privados que el Estado licita bajo parámetros de control de gestión que garanticen un nivel mínimo de riesgo. El Estado, por lo tanto, no debe ser considerado como una competencia para el sector privado en la prestación de servicios de salud, sino como un sector de apoyo complementario que tienen una labor asistencial y subsidiaria que va más allá del privado.

3.2.5. Influencia del análisis en la Organización

El modelo del diamante de la competitividad nacional de Porter (D'Alessio, 2008), está basado en las fortalezas del poder nacional que pueden crear o generar ventajas competitivas de las naciones. Porter (1990) indicó cómo, en los países, tanto el Gobierno como las empresas, deben asumir roles trascendentales. Con respecto a las condiciones del

sector si el Estado decide aumentar su presupuesto en el sector salud ello trae un impacto positivo en la organización pues existirá el presupuesto para poder comprar nuevos equipos o introducir nuevas pruebas de laboratorio y banco de sangre, por ejemplo, si el Estado decidiera realizar un shock de inversiones en sector salud ello incrementaría las ventas en el sector.

Otro punto importante en este análisis es que al existir un incremento en el sector privado la organización debe considerar este sector como un mercado potencial en donde ofrecer los productos y Diagnóstica debe empezar a participar en este sector.

3.3. Análisis del Entorno PESTE

En este capítulo, se analizan cinco factores externos, los cuales son importantes para determinar las oportunidades y amenazas para la empresa Diagnóstica, que permitirán desarrollar las estrategias necesarias.

3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)

Dentro del contexto nacional, el Perú presenta una incertidumbre política, Gubernamental y Legal, generando un panorama desfavorable para el País, originándose por el ruido de temas de corrupción internacional por el caso de la empresa “Odebrecht”, información anunciada en el primer trimestre del 2017, como consecuencia de ello, el país atravesó un cambio de presidencia a inicios del 2018, ya que se vincularon obras con el actual entonces presidente del Perú, que fue luego fue vacado; Pedro Pablo Kuczynski, con esto las inversiones públicas y privadas se desaceleraron, quedándose varios proyectos paralizados, en el sector salud, de hidrocarburos, minería, educación, entre otros. A pesar de que el cambio de presidencia entregaría una nueva estabilidad y confianza para el país, este se vio afectado por nuevos casos de corrupción, esta vez fue Poder Judicial, donde el Consejo Nacional de la Magistratura, fue descubierto por mantener una red de corrupción y tráfico de influencias, todo ello sucedido en Julio del 2018.

Según La República (2018, 11 de Julio) Advertido por la Cámara de Comercio de Lima, indica que el panorama político que presenta el país no solo deteriora la confianza de la ciudadanía en sus autoridades, si no que ahuyentaría a los inversionistas extranjeros y perjudican la imagen del país a nivel internacional, lo que se demanda es una investigación al más breve plazo, y que arroje resultados concretos y no permitir procesos eternos, sin conclusiones afectivas. Así también mientras más aumente el Riesgo País, aumentarían los costos de emisiones de recursos y limitaría las inversiones.

Durante los últimos dos años el Perú ha tenido avances graduales en su desarrollo económico, en cuanto al sector Salud los programas de ayuda y de investigación que se agendan de manera anual, la mayoría de ellos avanzan a ritmo lento perjudicando el crecimiento de la empresa Diagnóstica.

A pesar de esta situación, el PBI proyectado para este 2018 es de 4.2%, este crecimiento se basa en los proyectos de minería, que en su mayoría deberán concretarse para el segundo semestre del año en curso, y que también viene sustentado en el mejor desempeño de las actividades económicas no primarias como son el sector Construcción y de Servicios.

3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)

Según el reporte de inflación enero 2017 del Banco Central de Reserva del Perú, la economía peruana creció 2.5%, notable reducción frente a la expansión que se obtuvo de 4.0% en el 2016, esta reducción obedece a dos fuertes episodios que impactaron de manera directa este indicador. El primero el fenómeno del niño costero, que destruyó gran parte de la infraestructura del norte del país y el segundo el escándalo del caso de corrupción Lava Jato. El BCR estima un crecimiento del PBI de 4.2% para el 2018, según lo señalado en el reporte de inflación de cierre diciembre 2017, aunque cabe resaltar que algunos especialistas estiman realizar un reajuste de crecimiento de 4.0%, esta última y nueva proyección se vería impulsada por una fuerte inversión pública que crecería en un 14.1% en el sector minero, tal

como se muestra (Ver Figura 5).

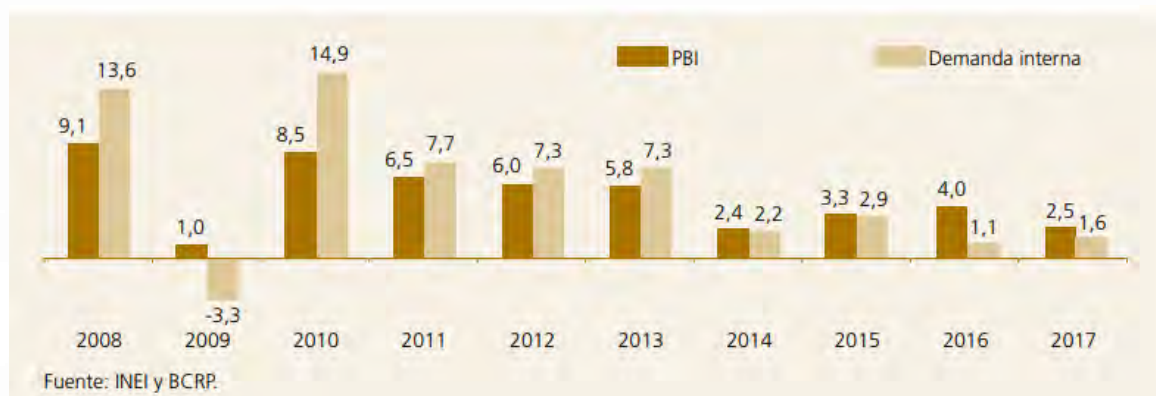


Figura 5. Variaciones Porcentuales Reales de PBI y Demanda Interna del Perú.
Tomado del “Informe Económico – Memoria 2017”, por el Banco Central de Reserva del Perú, 2017. Lima – Perú.

Las tasas de crecimiento del PBI, han registrado porcentajes menores durante los últimos cinco años, como consecuencia de la pérdida de dinamismo en la productividad y la competitividad global y de mercados emergentes, creando así una desaceleración económica del Perú. Sin embargo, a pesar de ello la economía peruana no tendrá efecto negativo, ya que contamos con recursos para afrontar un crecimiento, esto comprende que el sector salud, maneje de manera transparente sus proyecciones y Diagnóstica mantenga mercado abierto tanto en los hospitales, como en clínicas y laboratorios.

Ante la desaceleración económica del 2017, nuestra moneda logro apreciarse en 3,5%, por contexto de debilitamiento del dólar a nivel internacional y gracias a los precios de las materias primas que favoreció de manera positiva para las cuentas externas del País. Para febrero 2018, se vio afectada la volatilidad el dólar por riesgo de los mercados internacionales y bulla política, pero que ha venido disminuyendo y con ello la volatilidad del mismo, que implico la depreciación del sol peruano, pasando de S/. 3.267 a S/. 3.272, manifestada porcentualmente en 1.1% (Ver Figura 6).

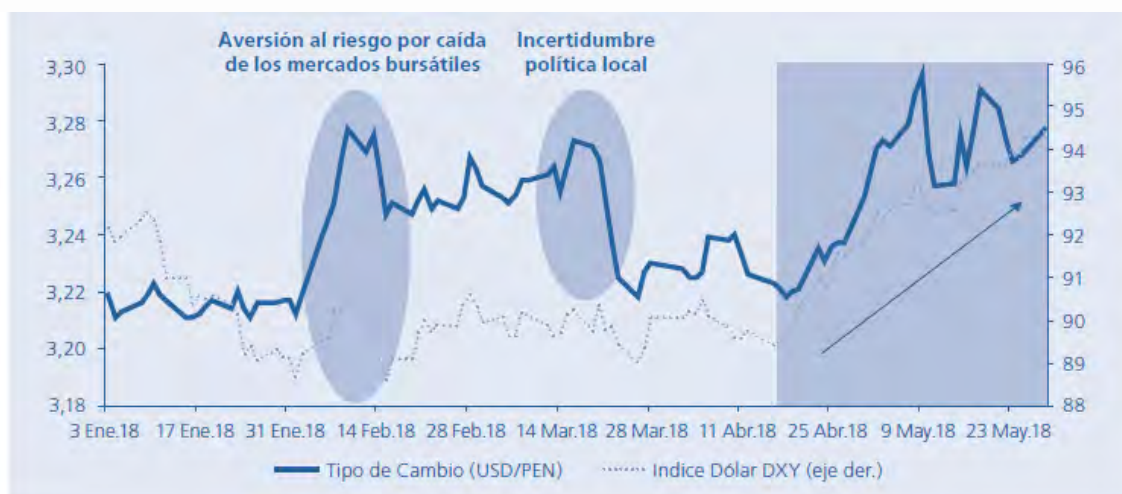


Figura 6. Tipo de Cambio USD/PEN e Índice del Dólar DXY.

Tomado del Reporte de Inflación junio 2018, del Banco Central de Reserva del Perú

Es importante, para Diagnóstica que el sistema cambiario se mantenga constante, frente al dólar, sobre todo para el área de Importaciones que está estrechamente ligado al área de ventas, por el costo de los equipos que en su mayoría son proveedores del extranjero.

En lo económico, existe una relación inextricable entre la estructura económica y la atención a la salud. El crecimiento económico es la garantía para una mayor y sostenible inversión en salud. En lo social, la exclusión es un obstáculo para la integración interna y la atención a la salud puede ayudar a disminuir significativamente las desigualdades (Ruiz, 2011).

3.3.3. Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)

En el Perú, la tasa de crecimiento poblacional ha disminuido de 1.5 % a un 1.0% en los últimos 5 años, la población total según último censo en octubre del 2017, llegó a 31'237,385 habitantes. Si bien el crecimiento poblacional ha disminuido, no es ajena la situación de condición de vida que atraviesa las regiones de nuestro país, afectadas por factores climatológicos y económicos. El estado con la adecuada asignación de presupuestos en programas de Salud preventivas y de estudio, es lo ayudará aportar una mayor colocación de ventas de equipos para la empresa Diagnóstica.

Por su parte, la tasa de desempleo a cierre del 2017 cayó a 4.1% (INEI, 2017), la población económicamente activa (PEA) o fuerza laboral es de 11'985,000 personas concentrándose alrededor de un 30% en Lima. El 44.7% de la población se encuentra subempleada, mientras que el 51.2% los que sí cuentan con un empleo adecuado. Debido a esta proyección de la población desempleada y subempleada, es donde el estado trabaja para generar mejores condiciones de vida y sobretodo saludable, anualizando programas de salud para llegar a este sector de la población.

Diagnóstica, ciertamente mantiene el enfoque en estos programas con la finalidad de colocación de sus productos y servicio de postventa, siendo una oportunidad clave para mejorar la estrategia en la Gerencia Comercial. Adicional a ello, se abre otra rama muy importante a trabajar, que es el sector privado. Convenientemente por que la tasa de la PEA se encuentra mejor consolidada (Ver Figura 7), lo que permitiría expandirse hacia el sector privado, en mayor volumen de colocaciones tanto en Clínicas como Laboratorios.

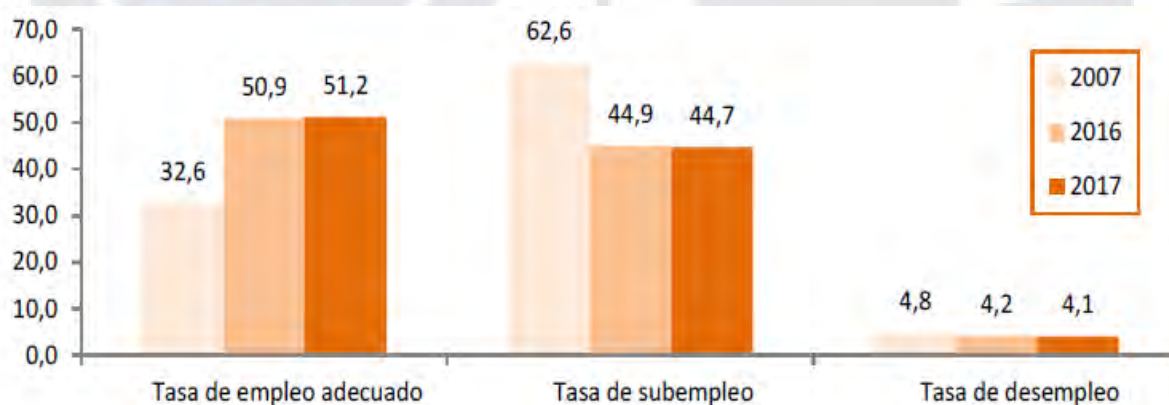


Figura 7. Tasa de empleo adecuado, subempleo y desempleo, 2007, 2016 y 2017
Tomado: del “Indicadores de Empleo e Ingreso por Departamento 2007-2017. INEI.

3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

La tecnología en nuestro país, analizada desde un punto de vista de inversión, innovación y desarrollo, no ha sido sostenida desde hace muchos años, haciendo que surja una situación de atraso. Pese a ello, en los últimos años se ha ido creando un marco propicio

para que pueda fluir el conocimiento y creando una normatividad legal que impulse su desarrollo:

- Ley Marco de Ciencia y Tecnología e Innovación Tecnológica (Ley 30806 de julio, 2018) / SINACYT.

Los sectores que participan en la producción científica nacional (universidades, organismos no gubernamentales, sector salud, institutos públicos dedicados a la investigación y la empresa privada) actualmente invierten poco en investigación y desarrollo. Según Gestión (2017, 03 de diciembre), La Presidencia de Concytec a cargo de Fabiola León-Velarde, mencionó que la inversión en innovación ciencia y tecnología está entre 0.1% y 0.2% del PBI del Perú, si es que se considerara la inversión pública y privada.

En nuestro país es sumamente baja, la coordinación y las sinergias de institutos públicos y privados dedicados a la investigación son reducidas y menos aún con las universidades. Los resultados obtenidos en los institutos públicos y universidades generalmente no son debidamente aprovechados. Es así que hoy en el sector Salud, para poder equipar y mantener una buena calidad de atención hacia la población peruana, la mayoría de los equipos médicos, reactivos y medicinas, que se utilizan son de proveedores del exterior y siempre deben ser proveedores con innovaciones tecnológicas en sus productos.

Se aprecia que en el campo científico y tecnológico, el Perú presenta debilidades profundas por una deficiente formación de las personas en investigación, también por la falta de incentivos que la fomenten, la falta de tradición para publicar nuevos resultados en el campo de investigación y desarrollo; la baja vinculación entre los centros de estudios, empresa y organismos gubernamentales que tienen como fin la investigación y desarrollo, así como la falta de indicadores confiables acerca de ciencia, tecnología e investigación, por lo cual el Estado debe encontrar un mecanismo para mejorar dichas debilidades.

3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

La preocupación por mejorar la calidad del medioambiente y la ecología, hoy en día la mantienen todas las empresas, tanto para aquellas que son procesadoras de materias primas, quienes deben mantener una explotación de recursos responsables, como de las que se dedican a la comercialización, importación y servicios de equipos, estas últimas deben tener dentro de sus productos a distribuir, todas las certificaciones respectivas medioambientales, con la cual puedan mantener de manera sostenible, el Ecosistema de manera regional y mundial como la ISO 14001 y que utilicen productos que no contaminen el medio ambiente.

3.4. Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)

La Matriz de evaluación de factores externos, MEFE mostrada en la Tabla 6 está conformada por 15 factores como resultado del análisis PESTE, de los cuales se identifican siete oportunidades y ocho amenazas. Después de la ponderación, se obtuvo un valor de 2.55, el cual está ligeramente por encima del promedio. Esto indica que las estrategias de la organización permiten aprovechar con eficacia las oportunidades existentes y minimizan el efecto potencial adverso de las amenazas externas (D'Alessio, 2014)

3.5. La Empresa Diagnóstica Peruana y sus Competidores.

3.5.1. Poder de negociación de los proveedores

Diagnóstica cuenta actualmente con 14 proveedores de marcas reconocidas internacionalmente en el sector, las cuales en su mayoría son distribuidores exclusivos, es decir, es la única empresa autorizada para importar los productos de dichos proveedores en el Perú teniendo oportunidad de potenciar esas marcas, ya que todas las marcas no se venden proporcionalmente.

Por esta razón, siempre existía el cuestionamiento si la organización de la empresa era la adecuada para soportar las 14 marcas y si existía alguna marca que se debería dejar de comercializar, dado que todos los proveedores exigían compras mínimas anuales.

El posicionamiento que había buscado la empresa desde sus inicios era garantizar una alta calidad de los productos que comercializaban y lo fue logrando a través de proveedores europeos que brindaban estas garantías, aunque no fueran los más económicos del mercado ofrecían precio junto con un servicio alto de postventa.

Tabla 6

Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Factores Determinantes de Éxito		Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades				
O1	Reconocimiento de Diagnóstica en el mercado	0.08	3	0.24
O2	Construcción de nuevos hospitales	0.05	3	0.15
O3	Plan nacional de la lucha contra la anemia	0.05	4	0.20
O4	Nuevas cadenas de laboratorio en el sector privado	0.09	4	0.36
O5	Incremento de la demanda en el sector salud	0.09	3	0.27
O6	Aparición de nuevas metodologías de estudio relacionadas al sector	0.05	3	0.15
O7	Mejores tasas de interés de los bancos	0.09	4	0.36
Sub total		0.50		1.73
Amenazas				
A1	Corrupción en las entidades públicas	0.08	1	0.08
A2	Potencial ingreso de productos chinos y coreanos de bajo precio	0.05	2	0.10
A3	Incremento de los precios de los proveedores	0.08	2	0.16
A4	Postergaciones de vuelos o embarques de los productos	0.05	1	0.05
A5	Inestabilidad política	0.08	2	0.16
A6	Fluctuaciones en el tipo de cambio	0.05	1	0.05
A7	Homologación de productos de acuerdo con el requerimiento del sector público: competencia por precios	0.05	2	0.10
A8	Cambios en la Ley de Contrataciones que dan mayor puntaje al precio	0.06	2	0.12
Sub total		0.50		0.82
		1.00		2.55

Nota. Valor: 4=responde muy bien, 3=responde bien, 2=responde promedio, 1=responde mal.

Adaptado de *El proceso estratégico: un enfoque de Gerencia*, por F.A. D'Alessio, 2015, 3a ed., Lima, Perú: Pearson

En la Tabla 7 se muestra la lista de proveedores actuales conformado por las siguientes empresas: EKF Diagnostic, Radiometer, Stago, Sebia, B Medical Systems, Biorad, Hermle, Diapath, Bioair, Systec, Boule, Bruker, Beckman y Randox; siendo los tres últimos los proveedores que no poseen una participación significativa en la empresa analizada como se muestra en la Tabla 8.

El ser representante exclusivo de una marca extranjera tiene sus riesgos en cuanto a la lealtad con la que trabaje a lo largo del tiempo el proveedor con la organización. La empresa

depende al 100% de sus proveedores para poder realizar sus ventas. Por ejemplo, si no se cumple con la cuota de venta ofrecida a la marca, puede ser motivo para que el proveedor cambie de empresa que lo represente en Perú. El poder de negociación de los proveedores por lo tanto es muy alto.

Tabla 7

Lista de Proveedores

Nombre del Proveedor (Marca)	País de Procedencia	Productos que fabrica	Año de inicio de relaciones comerciales
EKF - Diagnostic	Alemania	Hemoglobínometros	2007
Radiometer	Dinamarca	Analizadores de Gases Arteriales	2005
Stago	Francia	Analizadores de Coagulación	2015
Sebia	Francia	Analizadores de Electroforesis	2014
B Medical Systems	Luxemburgo	Refrigeración Médica, Laboratorio y vacunas	2006
Biorad	Estados Unidos	Analizadores de Inmunohematología	2017
Hermle	Alemania	Centrifugas	2008
Diapath	Italia	Equipos de Anatomía Patológica	2010
Bioair	Italia	Cabinas de Bioseguridad	2010
Systec	Alemania	Autoclaves de Laboratorio	2008
Boule	Suecia	Analizadores Hematológicos	2016
Bruker	Alemania	Analizadores de Microbiología	2017
Beckman	Estados Unidos	Analizadores Bioquímicos e inmunológicos	2017
Randox	Reino Unido	Analizadores Toxicológicos	2016

Nota. Tomado de “Nuestras representadas”. Recuperado de <https://www.Diagnosticaperuana.com.pe>

3.5.2. Poder de negociación de los compradores

El poder de negociación de los compradores es alto debido a que el principal cliente de Diagnóstica Peruana es el Estado (Hospitales). Éste representa alrededor del 90% de sus ventas y sólo el 10% está conformado por laboratorios o empresas privadas. Debido a esta situación, la empresa cuenta con un área legal que se encarga de las licitaciones, pues las compras que realiza el Estado se encuentran bajo la Ley de Contrataciones y Adquisiciones del Estado y son realizadas a través de concursos que son publicadas en un portal web llamado SEACE. Esta situación origina que la empresa dependa de las compras estatales y

ante factores externos como los sucedidos durante el año 2017, las ventas decrezcan de manera estrepitosa, escenario que dificulta que se puedan alcanzar las metas de ventas previamente establecidas. Los productos que ofrece la empresa a los hospitales son equipos para las áreas de laboratorios y bancos de sangre en su mayoría. Sin embargo, también cuenta con algunos productos destinados para otras áreas como: centrales de esterilización, inmunizaciones, entre otros.

Tabla 8

Distribución de los Proveedores según sus ventas

Proveedor	Ventas 31/12/2017
EKF Diagnostic	S/. 14,815,066
Radiometer	S/. 10,617,982
Stago	S/. 2,925,853
Sebia	S/. 2,001,625
B Medical Systems	S/. 941,690
Biorad	S/. 921,798
Angelantoni	S/. 873,216
Hermle	S/. 391,495
Diapath	S/. 304,978
Bioair	S/. 67,796
Systec	S/. 61,547
Boule	S/. 59,059
Beckman	S/. 10,500
Randox	S/. 8,000
TOTAL	S/. 34,000,605

Nota. Tomado de Documentación de la empresa. (ERP Microsoft Dynamics)

El sector privado ha sido poco explorado por la empresa, pues en dicho sector la decisión de compra se basa en el precio y no en la calidad. Diagnóstica no cuenta con equipos que sean competitivos en los rangos de precio más bajos del sector, por ello la empresa apuesta con mayor determinación al área estatal, la cual le genera mayor rentabilidad.

3.5.3. Amenaza de los sustitutos

La aparición de productos con características similares que satisfagan las necesidades de los clientes ya sea por precios bajos o conveniencia de la tecnología usada es poco probable. El riesgo de productos sustitutos para este caso en particular es relativamente bajo

dado la especialización de los productos que se ofrecen. Debido a que estamos en un sector relacionado a la salud y este a su vez debe ser especializado y de alta calidad, no podemos pretender reemplazar por ejemplo un equipo que mide hemoglobina por otro que mide otro atributo ya que es específico y no habrá producto sustituto que lo reemplace.

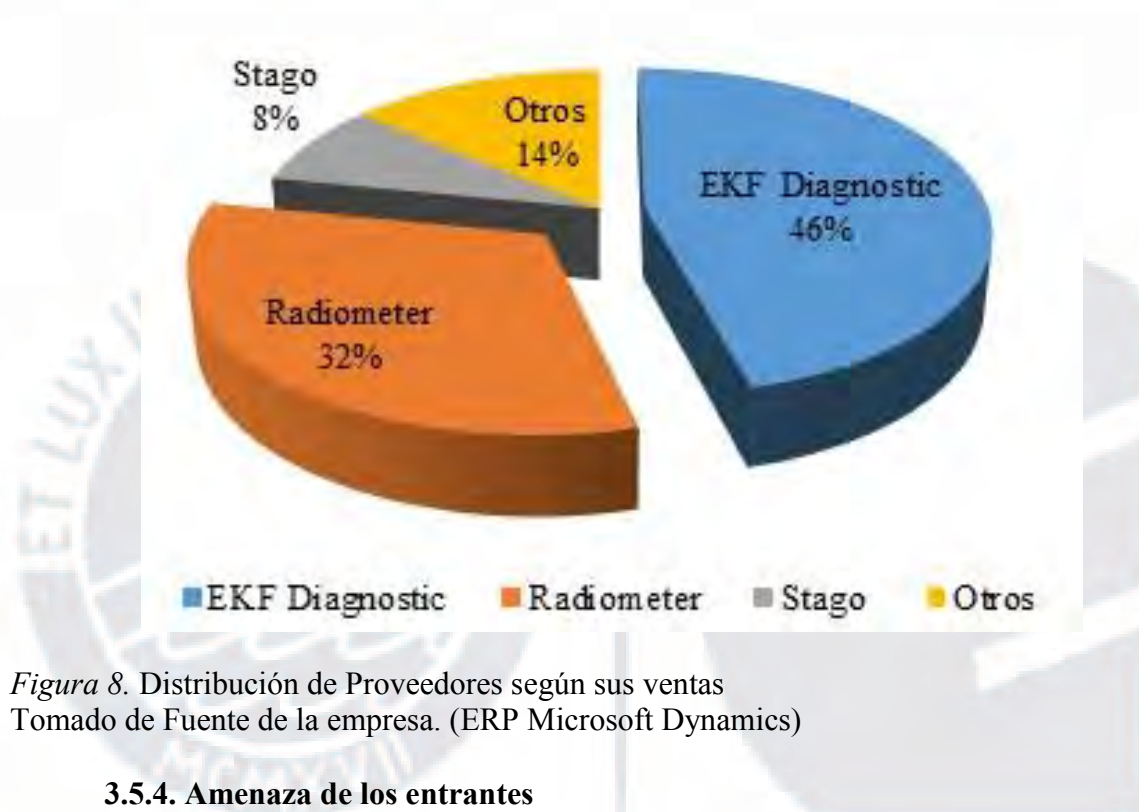


Figura 8. Distribución de Proveedores según sus ventas
Tomado de Fuente de la empresa. (ERP Microsoft Dynamics)

3.5.4. Amenaza de los entrantes

Debido a la gran cantidad de empresas que se dedican a la venta y comercialización de equipos médicos y de laboratorios en el sector salud y afines es muy poco probable que se presente el ingreso de un nuevo competidor, por ello se considera un riesgo bajo.

3.5.5. Rivalidad de los competidores

Debido a que la empresa distribuye productos de diferentes categorías, tiene diferentes competidores en el mercado, a diferencia de otras empresas del rubro que sólo ofrecen productos para una determinada área o categoría. En este caso en particular, Diagnóstica ha venido incrementando el portafolio de productos y por ende han incrementado las empresas competidoras que constantemente están defendiendo su posicionamiento dentro del mercado.

Dado que el último año ha representado unos de los más difíciles para la mayoría de las empresas del sector, algunas de ellas se consolidaron y fortalecieron en el mercado peruano, a través de la aplicación de estrategias basadas en precio, lo cual no es una de las fortalezas de Diagnóstica. En la Tabla 9 se puede apreciar a las empresas competidoras más importantes entre las cuales se encuentran: Sistemas Analíticos, Diagnóstico UAL, Tecnología Inteligente, Representaciones Médicas y Rochem Biocare. Por esta razón el análisis de la competencia es un punto crucial por desarrollar.

Tabla 9

Lista de Competidores más Importantes

Nombre de la Empresa	Marca que distribuye	Marca con la que compete
Sistemas Analíticos	Griffols	Biorad
Diagnóstico UAL	Immucor	Biorad
Tecnología Inteligente	Siemens	Radiometer
Representaciones Médicas	Siemens	Stago
Rochem Biocare	Instrumentation Laboratory	Radiometer
AHSECO	Helmer	B Medical Systems
Baires	Leica	Diapath
Kossodo	Esco	Bioair
Vickmar	Trinity Biotech	Sebia
Simed	Hemocue	EKF-Diagnostic
Jaime Rojas	Tutnauer	Systec
Kessel	Boeco	Centrífugas

Nota. Tomado de “Buscador de proveedores adjudicados”. Recuperado de <http://prodapp2.seace.gob.pe/seacebus-uiwd/pub/buscadorPublico/buscadorPublico.xhtml>

En el caso de la Empresa Diagnóstica Peruana su fortaleza ante sus competidores es la calidad en la atención, y calidez en el servicio. Adicionalmente, es pertinente mencionar que, durante la última década, debido a la favorable situación económica del país y a la falta de especialización en algunas ramas médicas en las clínicas privadas, los peruanos de los niveles socioeconómicos más altos acceden, aunque aún de manera incipiente, a clínicas privadas del extranjero (principalmente de EE. UU.) que ofrecen con éxito sus servicios mediante agresivas campañas publicitarias.

Podemos observar en la Tabla 10, el cual, se muestra el Ranking de ventas de mercado de los competidores que Diagnóstica Peruana ocupa el 6to Puesto tenemos que subir tres posiciones siendo nuestra visión que para el 2028.

Tabla 10

Ranking de Ventas de Mercado de los Competidores más Importantes – Año 2017

Nombre de la Empresa	Posición	Ventas (Soles)
Productos Roche Q.F.S.A.	1°	93'500,000
Diagnóstico UAL	2°	50'2500,000
Representaciones Médicas	3°	45'000,000
Rochem Biocare	4°	42,500,000
Sistemas Analíticos	5°	36'000,000
Diagnóstica Peruana	6°	34'000,000
AHSECO	7°	25'250,000
Kossodo	8°	20'000,000
Vickmar	9°	14'500,000
Simed	10°	14'000,000
Tecnología Inteligente	11°	9'500,000
Otros		28'000,000

Nota. Tomado de “Buscador de proveedores adjudicados”. Recuperado de <http://prodapp2.seace.gob.pe/seacebus-uiwd/pub/buscadorPublico/buscadorPublico.xhtml>

3.6. La Organización y sus Referentes

En el sector existen empresas similares de talla internacional que pueden ser referentes para Diagnóstica como por ejemplo las empresas Roche. Roche es un laboratorio de investigación y desarrollo, con sede en Basilea, Suiza y que en el mundo tiene más de 100 años de trabajo en beneficio de los pacientes y tiene presencia en alrededor de 150 países.

Son líderes en biotecnología, en oncología, y cuentan con un portafolio de medicamentos para atender las áreas de virología, inflamación, metabolismo y sistema nervioso central. Son el laboratorio número uno en el mundo en materia de investigación y desarrollo de medicinas que marcan un antes y un después en el tratamiento de enfermedades catastróficas como el cáncer, la artritis reumatoide, o el VIH que hasta hace pocos años atrás tenían un mal pronóstico.

En el Perú esta empresa cuenta con varias unidades de negocio como la farmacéutica,

las soluciones en diagnóstico, que es la línea de negocio en la que Diagnóstica se encuentra, entre otras.

3.7. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)

3.7.1. Matriz Perfil de Competitividad (MPC)

Considerando que la Matriz del Perfil Competitivo (MPC), se basa en los factores claves o críticos de éxito - FCE, los cuales son distintos a los desarrollados en la MEFE. Estos factores afectan a todos los competidores y son críticos para que la organización tenga éxito en el sector industrial. (D'Alessio, 2013, p. 113).

De acuerdo con el análisis de Diagnóstica se han considerado 9 factores, los cuales han sido evaluados como se aprecia en la Tabla 11, la cual muestra la Matriz de Perfil Competitivo de Diagnóstica, considerando a las empresas Productos Roche y Diagnóstico UAL como principales competidores. Del resultado de los valores podemos destacar que Productos Roche tiene el mayor puntaje con 3,12. Asimismo, Diagnóstica muestra un puntaje bajo con 2,40 lo que indica una gran oportunidad de mejora en comparación con Productos Roche basados en tres puntos específicos en el análisis de los factores claves para el éxito: (a) Inversiones privadas en laboratorios y clínicas privadas, (b) Infraestructura vial y conectividad física y (c) Inversiones privadas y públicas.

3.7.2. Matriz Perfil de Referencial (MPR)

Del mismo modo, así como se ha desarrollado la matriz de perfil competitivo (MPC), se requiere elaborar la matriz de perfil referencial (MPR), para el análisis de Diagnóstica se ha tomado los mismos factores que en el MPC, en la Tabla 12 se muestra el análisis comparativo considerando a las empresas del mismo rubro que Diagnóstica, Gematec y Licon. Según información de la web de la empresa, en Argentina, Gematec tiene por misión proveer productos de última tecnología y la mejor calidad de servicios de Post Venta a Instituciones de Salud de todo el país, mientras que, en México, Licon apunta por ser la empresa líder a nivel

nacional e internacional en la fabricación y venta de reactivos y sistemas de diagnóstico clínico.

Tabla 11

Matriz de Perfil de Competitividad - MPC

Factores clave de éxito	Peso	Diagnóstica Peruana		Productos Roche		Diagnóstico UAL	
		Valor	Ponderado	Valor	Ponderado	Valor	Ponderado
1 Incremento del presupuesto público en el sector salud	0.15	3	0.45	4	0.60	3	0.45
2 Inversiones privadas en laboratorios / clínicas privadas	0.20	2	0.40	4	0.80	1	0.20
3 Desarrollo e investigación de nuevas pruebas a nivel mundial	0.03	3	0.09	4	0.12	2	0.06
4 Fluctuaciones en los tipos de cambio	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05
5 Incremento de los costos de los materiales / transporte de la mercadería	0.09	3	0.27	2	0.18	2	0.18
6 Ley de contrataciones y adquisiciones del Estado	0.10	3	0.30	3	0.30	4	0.40
7 Regulaciones sanitarias a nivel nacional y mundial	0.10	3	0.30	4	0.40	3	0.30
8 Disponibilidad de recursos humanos	0.13	3	0.39	4	0.52	3	0.39
9 Sistema transparente, libre de corrupción	0.15	1	0.15	1	0.15	1	0.15
Total	1.00		2.40		3.12		2.18

Nota. Valor: 4=Fortaleza mayor, 3=Fortaleza menor, 2=Debilidad menor, 1=Debilidad mayor.
Elaborado en base a "Planeamiento Estratégico Razonado" por F. D'Alessio, 2014, 1ra Edición, Pearson

Analizando la matriz de los factores claves de éxito se observa que Diagnóstica ha obtenido el menor puntaje respecto a Licon y Biodina. Esto es debido a que tanto Gematec como Biodina tienen mayor tiempo en sus mercados que la empresa Diagnóstica, no obstante, a ella el puntaje de Diagnóstica es cercano al de Gematec. En el caso de Biodina la población de Brasil es mucho mayor que la de Perú es por ello que ha permitido que Biodina tenga un importante crecimiento en su país.

En cuanto a Diagnóstica, ésta debe trabajar en impulsar el sistema transparente y libre de corrupción, disponibilidad de recursos humanos, impulsar las regulaciones sanitarias a nivel nacional y mundial, incremento de los costos de los materiales y transporte de la mercadería,

incremento del presupuesto público en el sector salud todos estos puntos necesarios para hacer realidad la visión de Diagnóstica.

Tabla 12

Matriz de Perfil Referencial - MPR

Factores clave de éxito	Diagnóstica Peruana S.A.C			Biodina (Brasil)		Licon (México)	
	Peso	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación.
1 Incremento del presupuesto público en el sector salud	0.15	3	0.45	2	0.30	3	0.45
2 Inversiones privadas en laboratorios / clínicas privadas	0.20	2	0.40	4	0.80	3	0.60
3 Desarrollo e investigación de nuevas pruebas a nivel mundial	0.03	3	0.09	3	0.09	3	0.09
4 Fluctuaciones en los tipos de cambio	0.05	1	0.05	2	0.10	1	0.05
5 Incremento de los costos de los materiales / transporte de la mercadería	0.09	3	0.27	3	0.27	2	0.18
6 Ley de contrataciones y adquisiciones del Estado	0.10	3	0.30	2	0.20	2	0.20
7 Regulaciones sanitarias a nivel nacional y mundial	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30
8 Disponibilidad de recursos humanos	0.13	3	0.39	4	0.52	4	0.52
9 Sistema transparente, libre de corrupción	0.15	1	0.15	1	0.15	1	0.15
Total	1.00		2.40		2.73		2.54

Nota. Valor: 4=Fortaleza mayor, 3=Fortaleza menor, 2=Debilidad menor, 1=Debilidad mayor.
Elaborado en base a "Planeamiento Estratégico Razonado" por F. D'Alessio, 2014, 1ra Edición, Pearson

Capítulo IV: Evaluación Interna

4.1. Análisis Interno AMOFHIT

4.1.1. Administración y gerencia (A)

La empresa Diagnóstica tiene un Gerente General (que es el dueño de la empresa) y a la vez está cargo de la Gerencia Comercial, luego de ello presenta dos Gerencias más: la Gerencia de Administración y la Gerencia de Finanzas, la cual por mucho años ha sido liderada por una sola persona, que veía ambas Gerencias, pero recientemente se ha contratado una nueva responsable de la Gerencia de Administración, esto ha traído como consecuencia a lo largo de los años que las decisiones principales estaban muy centralizadas lo cual generaba demoras en aprobaciones y que la empresa demore en poder responder ante necesidades que requerían de decisiones inmediatas.

En el área comercial el Gerente Comercial (que a la vez es el Gerente General) tiene el *know how* de muchos años en el rubro comercial del sector salud lo que permite que tenga un “ojo” acertado para los negocios y para las nuevas distribuciones que obtiene la empresa, asimismo debido a su carrera de ventas al Estado es que el área de ventas de Diagnóstica tiene una mayor participación de ventas al Estado. Es por ello que las ventas se realizan a través de las licitaciones reguladas por la Ley de Contrataciones y Adquisiciones del Estado. Existe un área de soporte que es el área de licitaciones la cual permite a la empresa poder obtener ventajas sobre sus competidores por el amplio conocimiento que posee. El amplio conocimiento legal permite evitar errores en las licitaciones lo cual a su vez conlleva a que la probabilidad de éxito en los concursos con el Estado sea muy alta. Muchas licitaciones no son ganadas por el precio sino porque los demás competidores quedan descalificados por errores técnicos en la propuesta presentada.

En el caso de la Gerencia de Finanzas también tiene muchos años de experiencia en empresas de este sector que ha permitido que la empresa tenga una solidez financiera y que

actualmente las entidades financieras siempre muestran predisposición para que la empresa obtenga capital de trabajo.

Sobre la Gerencia de Administración, uno de los problemas en Diagnóstica es la falta de procesos internos que hacen que los procesos sean burocráticos o no se conozca los procedimientos a realizar y para ello es importante definir las funciones y el mapa de procesos en todas las áreas para poder optimizar el tiempo y los procesos en el área para poder realizar tantas atenciones internas como externas. Asimismo, se debe empezar a ver la cadena de suministro de forma global ya que actualmente trabajan de forma separada el área de importaciones con almacenes o distribución y para ello se requiere de un líder en esta área.

F1: Experiencia de los Gerentes en el sector salud especialmente en las ventas a entidades públicas

D1: No existe un mapeo de procesos definidos internamente

D2. Centralización y demora en la toma de decisiones

4.1.2. Marketing y Ventas (M)

Respecto a los aspectos de ventas, la empresa tiene un posicionamiento ganado en muchos clientes donde ha venido trabajando por años. Asimismo, el crecimiento de ventas de la empresa durante los últimos años ha sido sostenido por los nuevos productos que ofrece así como por la mayor participación de mercado de los productos que ofrece actualmente. Sin embargo, este crecimiento ha sido siempre enfocado al sector Estatal. Es importante la cartera de productos con los que cuenta el área de ventas pues permite ofrecer diversos tipos de producto en las diversas áreas que existen en el laboratorio clínico y en los bancos de sangre, además que las marcas representadas son marcas de prestigio y reconocidas por los clientes.

Respecto al sector privado, el cual es un sector en crecimiento en los últimos años, no ha sido explorado por el área de ventas y ha permitido que otras empresas se posicionen en dicho sector del mercado.

F2: Portafolio amplio de productos

F3: Posicionamiento fuerte en ventas a las entidades públicas

F5: Representaciones de marcas reconocidas a nivel mundial

F6: Cartera de clientes fidelizada

D10: Poca participación de ventas en el sector privado

4.1.3. Operaciones y Logística Infraestructura (O)

La empresa Diagnóstica tiene un área encargada de la distribución y mensajería dentro de la Gerencia de Administración, en Lima son mensajeros que trabajan en Diagnóstica los encargados del reparto en los clientes de la mercaderías, pero para provincias trabajan con empresas courier lo cual ha traído demoras en las entregas pues Diagnóstica vende a todo el Perú y no todos los Courier llegan a todas las zonas u oficinas propias en dichas ciudades ya que estas empresas a la vez subcontratan a personas de la zona para encargarse de estos repartos.

En el área de almacén no se tiene conocimiento del stock en tiempo real ya que el manejo de inventarios no es eficiente ya que no se cuenta con un almacén propio y el software que maneja los inventarios no está actualizado.

La experiencia que tiene la empresa es en el área de Importaciones ya que los tiempos y los procesos en esta área son adecuados para poder atender a los clientes.

F7: Experiencia en el área de Importaciones

D4: No se cuenta con un sistema de gestión de inventarios

D5: No se tiene un área de gestión de cadena de suministro

4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)

Respecto a las finanzas la empresa tiene una posición bastante sólida y si bien se sabe que las ventas están incrementando, no es suficiente pues no se conoce la rentabilidad y el margen real que generan las ventas en Diagnóstica. Esta situación se da por la falta de

herramientas financieras que permitan conocer que los negocios estén funcionando correctamente y que los gastos generados no destruyan la rentabilidad de los negocios, asimismo no se tienen los estados financieros mensuales para que la Gerencia pueda tomar decisiones de inversión o decisiones de proyección en la empresa.

Por otro lado, el haber tenido un crecimiento sostenido en los últimos años ha permitido que el posicionamiento de la empresa en el sistema financiero sea sólido y permita poder obtener tasas de interés favorables para préstamos a nuevas inversiones ya que cuando se ingresan a nuevos negocios las inversiones que se deben realizar en la compra de nuevos equipos son altas.

F8: Capacidad financiera sólida de la empresa

D9: No se tiene los estados financieros y los análisis de rentabilidad en tiempo real

4.1.5. Recursos Humanos (H)

Los recursos humanos es lo más importante en la organización y se cuenta con personal con amplia experiencia en sus respectivas áreas que han trabajado en empresas del mismo sector salud lo cual permite que tengan un amplio know how en el negocio y que permiten tomar decisiones en base a experiencias previas. Asimismo, en este rubro es importante el servicio post venta y por ello se cuenta con un equipo multidisciplinario que permite ofrecer un soporte postventa adecuado a los clientes y lograr de esta manera la satisfacción de los mismos y su fidelidad para que recompren y sigan adquiriendo nuevos productos o renovando las licitaciones con la empresa.

Sin embargo, debido a las altas metas asignadas, muchas veces el personal de ventas no logra alcanzar sus comisiones lo cual genera una alta rotación en el personal. Cada año se tiene dos personas que dejan la compañía, lo cual implica contratar un nuevo personal y desarrollar la curva de aprendizaje ya que no todas las personas que se contratan vienen con experiencia de otras empresas, en la mayoría de los casos son personas nuevas que recién

ingresan al área comercial.

En las otras áreas también se tiene una alta rotación de personal sobre todo en las áreas de contabilidad y de cobranzas debido a que existen reportes pendientes, el personal se queda hasta tarde laborando actualizando la información atrasada, lo cual genera un clima laboral no adecuado en dichas áreas.

F4: Personal con amplia experiencia en el sector salud

D8: Metas altas que no son alcanzadas para la obtención de comisiones, personal desmotivado

D6: Alta rotación del personal

4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I)

En Diagnóstica existe personal capacitado en fábrica que luego de ser capacitado deben transmitir la información y la capacitación recibida, sin embargo, no existe un programa de capacitación o un área que se encargue de manejar las capacitaciones del personal nuevo, tampoco existe planes de inducción para el nuevo personal en las diferentes áreas de la empresa.

Asimismo, al existir cambios en la organización de forma continua genera que la información pase de una persona a otra en pocos periodos de tiempo y muchas veces cuando ocurren estos cambios se pierde información importante en la organización y no se pueden culminar los proyectos de implementación que hacen que quede a medias los proyectos.

D7: Cambios organizacionales continuos

4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T)

Respecto al desarrollo, Diagnóstica cuenta con productos que son tecnológicamente avanzados y permiten ofrecer a sus clientes lo último en tecnología para el laboratorio y los bancos de sangre.

Sin embargo, internamente en tecnología las herramientas informáticas que tiene el área de ventas de la empresa están muy poco desarrolladas ya que no se cuenta con sistemas CRM (Customer Relation Management) para el manejo de toda la información comercial como de post-venta.

Asimismo, el ERP si bien se ha implementado, esta implementación no está al 100% pues la información en el ERP aún no está completa, por ejemplo, no se puede tener la información contable y de stock en tiempo real.

F9: Productos innovadores en tecnología y de alta calidad.

D3: No se cuenta con CRM y el ERP no se encuentran implementado al 100%

4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

En la Tabla 13, se evalúan las fortalezas y debilidades encontradas en el área de ventas de Diagnóstica Peruana para así determinar el aprovechamiento de las oportunidades, así como la capacidad de respuesta de la empresa para contrarrestar sus amenazas. El valor final obtenido de la matriz es de 2.55, lo cual indica que la empresa tiene grandes cualidades para poder fortalecer su posicionamiento y crecer como empresa. Sin embargo, se deben seguir realizando esfuerzos para minimizar las debilidades que presenta.

4.3. Conclusiones

1. Del análisis interno realizado a la empresa Diagnóstica se concluye que los pilares que sostienen el valor agregado al cliente se basan en el factor humano por el personal altamente calificado con el que cuenta y la amplia gama de productos de calidad que ofrece la empresa.
2. Es una ventaja tener un área de licitaciones que soporte las ventas al Estado en donde se concentra el mayor porcentaje de ventas de la empresa.
3. Se cuenta con un área de finanzas que es muy sólida y da respaldo a las operaciones de la empresa, sin embargo, no se cuenta con la visibilidad del margen de las operaciones

lo cual es crítico para la firma.

4. Se debe potenciar el área de tecnología de la información para poder potenciar nuestra oferta y tener una mayor oportunidad de crecimiento en las ventas.
5. Si bien es cierto el potencial humano es alto, existen deficiencias como la alta rotación lo cual no permite dar continuidad a las estrategias establecidas.

Tabla 13

Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Factores determinantes de éxito		Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas				
F1	Experiencia de los Gerentes en el sector salud especialmente en las ventas a entidades públicas	0.05	4	0.20
F2	Portafolio amplio de productos	0.04	3	0.12
F3	Posicionamiento fuerte en las ventas a entidades públicas	0.05	3	0.15
F4	Personal con amplia experiencia en el sector salud	0.05	3	0.15
F5	Representaciones de marcas reconocidas a nivel mundial.	0.08	4	0.32
F6	Cartera de clientes fidelizada	0.05	3	0.15
F7	Experiencia en el área de Importaciones	0.05	3	0.15
F8	Capacidad Financiera sólida de la empresa	0.05	3	0.15
F9	Productos innovadores en tecnología y de alta calidad	0.08	4	0.32
Subtotal		0.50		1.71
Debilidades				
D1	No existe un mapeo de procesos definidos internamente	0.04	2	0.08
D2	Centralización y demora en toma de decisiones	0.04	1	0.04
D3	No se cuenta con CRM y el ERP no se encuentran implementado al 100%	0.04	2	0.08
D4	No se cuenta con un sistema de gestión de inventarios	0.04	1	0.04
D5	No se tiene un área de gestión de cadena de suministro	0.04	2	0.08
D6	Alta rotación del personal	0.06	2	0.12
D7	Cambios organizacionales continuos	0.06	2	0.12
D8	Metas altas que no son alcanzadas para la obtención de comisiones, personal desmotivado	0.06	2	0.12
D9	No se tiene los estados financieros y los análisis de rentabilidad en tiempo real	0.08	1	0.08
D10	Poca participación de ventas en el sector privado	0.04	2	0.08
Subtotal		0.50		0.84
Total		1.00		2.55

Nota: 4: fortaleza mayor, 3: fortaleza menor, 2: debilidad menor, 1: debilidad mayor.

Elaborado en base a "Planeamiento Estratégico Razonado" por F. D'Alessio, 2014, 1ra Edición p. 67, Pearson

Capítulo V: Intereses de Diagnóstica Peruana y Objetivos de Largo Plazo

En este capítulo se analizarán los intereses, principios cardinales y objetivos de la empresa Diagnóstica, para ello se utilizará la teoría tridimensional de Hartmann propuesta por D'Alessio (2015), la cual será aplicada a nivel organizacional.

5.1. Intereses de la empresa Diagnóstica

La empresa Diagnóstica tiene como principal interés alcanzar una participación de mercado en las marcas representadas incrementando las ventas de 34 millones de soles generadas al cierre del 2017, según datos financieros de la empresa, a 75 millones de soles al año 2028.

Incrementar de 14 marcas distribuidas al cierre del 2017, según datos del área comercial de la empresa, hasta 18 marcas representadas para el año 2028.

También es importante mencionar que Diagnóstica desea establecer el Instituto Diagnóstica Peruana para brindar capacitaciones internas al personal y capacitaciones externas a los profesionales de la salud a través de cursos, seminarios y talleres para el año 2028.

Finalmente, la empresa desea potenciar la gestión de la cadena de suministro para poder mejorar la atención a los clientes y también poder mejorar las herramientas financieras para controlar la utilidad neta de la empresa Diagnóstica.

5.2. Potencial de Diagnóstica

En relación con el potencial del Sector, como indicó D'Alessio (2013): “corresponde al análisis interno ver ¿en qué es fuerte?, ¿en qué es débil?” (p. 223). Para ello, a continuación, se presenta el análisis de los siete dominios también llamadas áreas funcionales clásicas. Es importante indicar que en el Capítulo III también se han trabajado las fortalezas y debilidades, pero en el ámbito nacional. Sin embargo, en este planeamiento se analizaron en el ámbito sector.

Demográficamente, Según las proyecciones del INEI (2017), el Perú alcanzaría una población de 35 millones de habitantes para el 2025 (75% urbano y 25% rural) con una tasa de crecimiento por encima del promedio, teniendo en cuenta que la demanda del sector salud en el Perú ha ido en constante aumento por parte de la población, sin embargo existe ineficacia del Estado de poder atender a toda la población, es por ello que actualmente para atender la demanda actual existe varias opciones donde están las entidades del Estado como las instituciones que pertenecen al Ministerio de la Salud, Seguro Social de Salud y a las Fuerzas Armadas, así como las entidades privadas como las clínicas, los cuales han tenido un crecimiento significativo en los últimos años. Existe el potencial que la demanda en salud seguirá aumentando pues la población en el Perú está aumentando todos los años asimismo el Estado está tratando de lograr una mayor cobertura a través del Seguro Integral de Salud para que la población de escasos recursos económicos también tenga acceso a la salud.

Respecto al **factor geográfico**, a pesar de que el Perú cuenta con un territorio extenso (tercer país en superficie territorial en América del Sur), con alta diversidad en recursos naturales, pero con una accidentada geografía por nuestras regiones. Existe el Potencial de tener mayor cobertura geográfica que otras empresas pueden ofrecer.

En relación con el **factor económico**, el crecimiento sostenible del PBI en los últimos 7 años ha contribuido al crecimiento del presupuesto del sector salud en el Perú, pero a pesar de ello el presupuesto institucional que tiene el Ministerio de Salud está por debajo de los estándares internacionales, el cual para el presente año 2018 equivale al 2.4% del PBI cuando lo recomendable de acuerdo con la Organización Mundial de la Salud (OMS) es estar por encima del 6%.

Con respecto al indicador **tecnológico - científico**, es necesaria la implementación de nuevas tecnologías con la globalización de la información, cada vez las personas tienen más acceso a mayor conocimiento sobre las enfermedades, las ciencias de la salud y la

importancia que tiene la salud en sus vidas por lo que cada vez más las personas toman más conciencia de que deben realizarse exámenes preventivos o los chequeos anuales para poder descartar enfermedades.

En relación al **factor organizacional – administrativo**, la empresa Diagnóstica no cuenta con un mapa de procesos, poniendo en riesgo que los proyectos que lidere el área no sean continuados y quedan a mitad de camino y de dicha forma es muy difícil lograr resultados.

5.3. Principios Cardinales

Los principios cardinales identificarán oportunidades y amenazas del entorno de la empresa Diagnóstica, de acuerdo a D'Alessio (2015), los principios son influencia de terceras partes, lazos pasados y presentes, contra balance de interés y conservación de los enemigos, en base a ello se desarrollará la Matriz de Interés Organizacional (MIO).

El principio de influencia de terceras partes, se refiere a que no existen relaciones que sean puramente bilaterales en todo posible acuerdo, o alianza, siempre hay terceras o más partes que evalúan si les conviene que se lleve a cabo; o no, y evitar se concrete. Antes de continuar con el acuerdo se deben evaluar las implicancias que tendría la intervención de terceros o las posibilidades que tengan estos competidores de obstaculizar o impedir dicho acuerdo (D'Alessio, 2015).

Es importante la concertación de alianzas entre las empresas de venta de equipos médicos y el Estado, de tal manera que se garantice una buena postventa en relación con los productos ofrecidos. Es aquí donde el Estado tiene que empezar a aportar en este sector a través de sus diversas organizaciones reguladoras e impulsar el desarrollo del sector, es por ello que es muy importante fortalecer el crecimiento económico en el sector salud.

El principio de lazos pasados y presentes, Es importante remarcar que el Perú cuenta con tratados de libre comercio con la Unión Europea es por ello que podemos importar con

acuerdos especiales que facilitan la comercialización de nuestros productos.

El principio de contrabalance de intereses, evalúa los intereses de los competidores para decidir si el conflicto de intereses afectará los planes de la organización, es decir evalúa las ventajas comparativas con relación al costo comparativo de las alternativas políticas. Este aspecto deberá verse con la óptica de los intereses comunes cuando se busquen acuerdos o alianzas con posibles socios estratégicos (D'Alessio, 2015).

En la actualidad, el Perú está tratando de impulsar el crecimiento económico en el sector salud y de esta manera poder fortalecer la economía, pues actualmente el presupuesto institucional que tiene el Ministerio de Salud está por debajo de los estándares internacionales, el cual para el presente año 2018 equivale al 2.4% del PBI cuando lo recomendable de acuerdo con la Organización Mundial de la Salud (OMS) es estar por encima del 6%.

Respecto al principio de conservación de los enemigos, consiste en poder competir con mayores posibilidades de éxito, se debe ser creativos, prepararse, estar listo innovadoramente y sobre todo ser más productivo con los recursos con que se cuenta (D'Alessio, 2015). Un competidor directo es la empresa Productos Roche y Diagnóstico UAL por ser más competitivos en el mercado, además el nivel de organización y personal calificado es mayor. Por otro lado, Productos Roche y Diagnóstico UAL también son competidores directo en el Sector Salud.

5.4. Matriz de Intereses Organizacional (MIO)

Los intereses organizacionales (IO) son fines que la organización intenta alcanzar para tener éxito en la industria y en los mercados donde compite. Para desarrollar la matriz IO es importante analizar los principios cardinales, además sería conveniente colocar en la matriz aquellas organizaciones aliadas, o que tienen intereses comunes con la organización (D'Alessio, 2015). Para elaborar la Matriz de Intereses de Diagnóstica, se considerará a los

competidores (actuales, sustitutos y entrantes) con los cuales teniendo intereses opuestos se explicita si estos son vitales, importantes y periféricos, dependiendo de cuan agresiva es la competencia. Asimismo, si evaluará la relación de los intereses analizados como comunes (aliados), es decir organizaciones con las que se tengan intereses comunes.

Las conclusiones de la matriz son esenciales para el análisis y estructuración de las estrategias para Diagnóstica, las cuales permitirá lograr el crecimiento de Diagnóstica; la Tabla 14 muestra la Matriz de Intereses Organizacionales (MIO) de Diagnóstica.

Tabla 14

Matriz de Intereses Organizacionales (MIO)

Interés organizacional	Intensidad del interés		
	Vital (Peligroso)	Importante (Serio)	Periférico (Molesto)
1 Desarrollo de nuevas tecnologías/nuevos productos	Proveedores		(Distribuidores)
2 Nuevos proyectos de inversión públicos/privados	Estado Inversionistas		
3 Asegurar la atención en salud a la población		Estado	
4 Buenas prácticas de compras en el sector público y privado		Estado Inversionistas	(Estado)
5 Desarrollo de personal capacitado	Proveedores		

Nota: Los intereses opuestos se marcan entre paréntesis. Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia", por F. A. D'Alessio, 2015. México D.F: Pearson.

5.5. Objetivos de Largo Plazo

Los objetivos a largo plazo están alineados a la visión planteada en el Capítulo II. Se ha analizado el entorno y los intereses de Diagnóstica. Para la determinación de los objetivos a largo plazo se sigue lo planteado por D'Alessio (2015), deben ser cuantitativos, medibles, realistas, comprendidos, desafiantes, jerarquizados, alcanzables, congruentes y temporales.

Primer objetivo de largo plazo (OLP1). Incrementar la facturación de Diagnóstica Peruana de 34 millones de soles generadas al cierre del 2017, según datos financieros de la empresa (DJ, 2017), a 75 millones de soles al año 2028.

Para este objetivo se tomó cifra de la Declaración Jurada a la SUNAT y se extrapoló el PBI del sector salud, considerando la población del país.

Segundo objetivo de largo plazo (OLP2). Incrementar la facturación al sector privado de un 10% al cierre del 2017, según datos financieros de la empresa (DJ, 2017), hasta un 35% de la facturación total de la empresa al año 2028.

Para este objetivo se tomó cifra de la Declaración Jurada a la SUNAT y se extrapoló el PBI del sector salud, considerando la población del país.

Tercer objetivo de largo plazo (OLP3). Al 2028 lograr un 90% de satisfacción “buena a excelente” en el servicio de atención a los clientes desde un 45% presentado al cierre del 2017 según datos comerciales de la empresa (encuesta de satisfacción al cliente – Apéndice B).

Cuarto objetivo de largo plazo (OLP4). Incrementar el margen neto de Diagnóstica Peruana de un 11% al cierre del 2017 según datos financieros de la empresa (DJ, 2017), a un 17% en el 2028.

Quinto objetivo de largo plazo (OLP5). Incrementar de 14 marcas distribuidas al cierre del 2017 según datos del área comercial de la empresa hasta 18 marcas representadas en el 2028.

Sexto objetivo de largo plazo (OLP6). Implementar de 40% a 100% el ERP Microsoft Dynamics y el CRM Sales Force de 0% al 100% en la empresa para el año 2025.

Séptimo objetivo de largo plazo (OLP7). Incrementar el porcentaje de personal de la empresa capacitado de un 30% al cierre del 2017, según datos proporcionados por la misma empresa hasta un 80% al 2028.

5.6. Conclusiones

Los objetivos a largo plazo han sido formulados y enfocados como estrategias de mejora permanente y sostenible en el tiempo, en un enfoque general, el cual, los intereses del sector salud privada en Lima y Provincias se encuentran alineados con la misión planteada con un enfoque humano empleando personal altamente calificado, apoyada con la más sólida y moderna infraestructura de Diagnóstica.

Para alcanzar la misión es importante el crecimiento de la capacidad instalada de clínicas y hospitales para así solucionar la demanda insatisfecha existente. Esto requiere de inversiones de capital importantes, es por ello que se necesita de grupos económicos con la fortaleza financiera suficiente para implementar centros clínicos dotados de tecnología avanzada y con el personal más capacitado.

Como se ha observado en los capítulos previos, Diagnóstica tiene la capacidad para vender en el sector privado y público teniendo una diversificación de productos y marcas para la venta.

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

El proceso estratégico según D'Alessio (2013) manifestó que es un conjunto de actividades secuenciales con el propósito de que las organizaciones puedan prepararse para el futuro y conseguir su visión esperada, es por ello que en el presente capítulo nos permitirá formular las estrategias que se requerirán para que la visión de la empresa Diagnóstica se pueda realizar en el tiempo planteado, 2028 para ello se utilizarán diferentes matrices, que se armaron ya en los capítulos previos.

6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

La Matriz FODA se considerada una de las más interesantes según D'Alessio (2013). Para el desarrollo de la matriz se ha utilizado la información de las matrices MEFI y MEFE. Al desarrollar la matriz, que a su vez agrupa cuatro cuadrantes importantes: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, al combinarse arman las siguientes estrategias: de fortalezas – oportunidades (FO), debilidades – oportunidades (DO), fortalezas- amenazas (FA) y debilidades – amenazas (DA), de estas combinaciones se obtuvieron 13 estrategias que están enfocadas en lograr la visión y los objetivos de largo plazo, de Diagnóstica.

6.2. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)

En la Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción, conocida como la matriz PEYEA. Esta matriz es clave porque nos ayudará a mantener una postura adecuada frente a las estrategias a desarrollar, en el caso de Diagnóstica, las cuales son de cuatro tipos: conservadora, agresiva, defensiva y competitiva (ver Figura 9).

Los resultados que se obtienen en cada una de las cuatro categorías que son la fortaleza financiera (FF), ventaja competitiva (VC), estabilidad del entorno (EE) y la fortaleza de la Industria (FI), definen que las posturas de las estrategias a desarrollar son agresivas, encontrándose en el primer cuadrante de la derecha, esta destacada postura de agresividad hace mención a el propósito de crecer en volumen de ventas, diversificando el

Tabla 15

Matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)

Fortalezas		Debilidades	
	F1 Experiencia de los Gerente en el sector salud, especialmente en ventas a entidades públicas	D1	No existe un mapeo de procesos definidos internamente
	F2 Portafolio amplio de productos	D2	Centralización y demora en toma de decisiones
	F3 Posicionamiento fuerte en las ventas a entidad públicas	D3	No se cuenta con CRM y el ERP no se encuentran implementado al 100%
	F4 Personal con amplia experiencia en el sector salud	D4	No se cuenta con un sistema de gestión de inventarios
	F5 Representaciones de marcas reconocidas a nivel mundial.	D5	No se tiene un área de gestión de cadena de suministro
	F6 Cartera de clientes fidelizada	D6	Alta rotación del personal de ventas
	F7 Experiencia en el área de Importaciones	D7	Cambios organizacionales continuos
	F8 Capacidad Financiera sólida de la empresa	D8	Metas altas que no son alcanzadas para la obtención de comisiones, personal desmotivado
	F9 Productos innovadores en tecnología y de alta calidad	D9	No se tiene los estados financieros y los análisis de rentabilidad en tiempo real
		D10	Poca participación de ventas en el sector privado
Oportunidades	FO. Explote	DO. Busque	
O1 Reconocimiento de Diagnóstica en el mercado	FO1 Incrementar las ventas de todo el portafolio de productos. (F2,O2,F3,O5)	DO1	Invertir en Certificaciones internacionales para la implementación de sistema de gestión. (D1,D3,D4,D7,D9,O2,O3,O4,O5,O7)
O2 Construcción de nuevos hospitales	FO2 Aumentar el reconocimiento de la Marca Diagnóstica Peruana y enlazar a esta marca las distribuciones representadas O1,O2,O3,O4,O7, F1,F2,F3,F4,F5,F7,F9	DO2	Invertir en Tecnologías de la Información (D1,D3,D4,D7,D8 D9,O1,O2,O3,O4,O5,O6)
O3 Plan nacional de la lucha contra la anemia	FO3 Incrementar Planes de capacitación enfocados a las nuevas tendencias mundiales. O6,O2,O4,F1,F4,F8	DO3	Ganar participación de mercado, en el Sector Privado. (D2,D3,D5,O1,O2,O3,O4)
O4 Nuevas cadenas de laboratorio en el sector privado	FO4 Elaborar planes de marketing para fidelizar a los clientes actuales y ganar nuevos clientes a través de capacitaciones, talleres, seminarios, eventos con ponentes reconocidos en temas de actualidad F6, F7, F8, O1, O5	DO4	Desarrollar una cadena de gestión de manejos de stocks para siempre tener abastecido a los clientes (D2, D3, D4, O4, O5)
O5 Incremento de la demanda en el sector salud			
O6 Aparición de nuevas metodologías de estudio relacionadas al sector			
O7 Mejores tasas de interés de los bancos			
Amenazas	FA. Confronte	DA. Evite	
A1 Corrupción en las entidades públicas	FA1 Generar un plan de negociación Empresa y Proveedor, teniendo en cuenta los marcos legales. (F2,F3,F5,F6,F7,F9,A2,A3,A4,A6,A7)	DA1	Exigir que las empresas privadas y públicas, gestionen mayores auditorías Financieras, para garantizar el correcto proceso de la adquisición de equipos. (D1, D9, A7)
A2 Potencial ingreso de productos chinos y coreanos de bajo precio	FA2 Estructurar un plan de incentivos para todo el personal estableciendo indicadores de gestión (F1,F2,F4,F5,F6,A4,A5,A6,A7,A8)	DA2	Desarrollar modelos de negocios con participación de los proveedores que generen valor a la organización y permitan ofrecer precios competitivos en el mercado (D9, D10, A2, A3)
A3 Incremento de los precios de los proveedores	FA3 Crear un área logística de cadena de suministro para abastecer oportunamente a los clientes (F6, F7, A4, A5)		
A4 Postergaciones de vuelos o embarques de los productos			
A5 Inestabilidad política			
A6 Fluctuaciones en el tipo de cambio			
A7 Homologación de productos de acuerdo con el requerimiento del sector público. competencia por precios			
A8 Cambios en la			

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: un enfoque de Gerencia*, por F.A. D’Alessio, 2015, 3a ed., Lima, Perú: Pearson.

portafolio de productos.

En la tabla 16 presenta la calificación de los sectores determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI) de Diagnóstica, dando como resultado ponderado total 4.33 y en el cual se destaca el potencial de crecimiento en el mercado.

Tabla 16

Matriz de Calificación de Factores Determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI) de La empresa Diagnóstica

Factores determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI)										Puntaje
1. Potencial de crecimiento	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	6
2. Potencial de utilidades	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	5
3. Estabilidad financiera	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	5
4. Conocimiento tecnológico	Simple	0	1	2	3	4	5	6	Complejo	4
5. Utilización de recursos	Ineficiente	0	1	2	3	4	5	6	Eficiente	3
6. Intensidad de capital	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alta	5
7. Facilidad de entrada al mercado	Fácil	0	1	2	3	4	5	6	Difícil	4
8. Productividad/utilización de la capacidad	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	3
9. Poder de negociación de los productores	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	4
Total										4.33

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: un enfoque de Gerencia*, por F.A. D'Alessio, 2015, 3a ed., Lima, Perú: Pearson.

En la tabla 17 se observa la matriz de calificación de los factores determinantes de la ventaja competitiva (VC) del sector de Diagnóstica, la cual ha arrojado como resultado ponderado el valor de – 1.00, en la que se destacan con puntajes altos la participación de mercado, a la calidad del producto, lealtad del consumidor y utilización de la capacidad de los competidores y la integración vertical con puntaje menos calificado.

Este indicador nos detalla que la postura negativa de VC, es típica de un mercado estable y de crecimiento lento, ya que hoy Diagnóstica mantiene un porcentaje de productos con baja rotación y colocación de ventas, por desconocimiento de mercado y de las

características del producto, no se ha desarrollado un análisis de mercado donde estos productos pueden alcanzar su punto máximo de utilización que permita una mayor rentabilidad y menores costos de logística y almacenamiento.

Tabla 17

Matriz de Calificación de Factores Determinantes de la Ventaja Competitiva (VC) de La empresa Diagnóstica

Factores determinantes de la Ventaja Competitiva (VC)										Puntaje
1. Participación en el mercado	Pequeña	0	1	2	3	4	5	6	Grande	6
2. Calidad del producto	Interior	0	1	2	3	4	5	6	Superior	6
3. Ciclo de vida del producto	Avanzado	0	1	2	3	4	5	6	Temprano	6
4. Ciclo de reemplazo del producto	Variable	0	1	2	3	4	5	6	Fijo	5
5. Lealtad del consumidor	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	6
6. Utilización de la capacidad de los competidores	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	6
7. Conocimiento tecnológico	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	5
8. Integración vertical	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	2
9. Velocidad de introducción de nuevos productos	Lenta	0	1	2	3	4	5	6	Rápida	3
Total										-1.00

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: un enfoque de Gerencia*, por F.A. D'Alessio, 2015, 3a ed., Lima, Perú: Pearson.

En la tabla 18 se observa la matriz de clasificación de los factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE) de Diagnóstica, en la cual tiene como resultado ponderado -2.13, y se destacan con puntos altos la rivalidad de presión competitiva, Cambios Tecnológicos y Rango de precios de productos competitivos.

Este indicador nos quiere decir que Diagnóstica, tiene bajos recursos y gestión de mejora en las fuerzas de ventas y área de marketing, y que debe proteger la ventaja competitiva de sus productos actuales, para ello la estrategia aplicar sería que, debe contar con la espalda financiera necesaria para mejorar los puntos antes indicados.

Tabla 18

Matriz de Calificación de Factores Determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE) de La empresa Diagnóstica

Factores determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE)										Puntaje
1. Cambios tecnológicos	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	Pocos	5
2. Tasa de inflación	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	4
3. Variabilidad de la demanda	Grande	0	1	2	3	4	5	6	Pequeña	4
4. Rango de precios de productos competitivos	Amplio	0	1	2	3	4	5	6	Estrecho	5
5. Barreras de entrada al mercado	Pocas	0	1	2	3	4	5	6	Muchas	2
6. Rivalidad/presión competitiva	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	6
7. Elasticidad de precios de la demanda	Elástica	0	1	2	3	4	5	6	Inelástica	3
8. Presión de los productos sustitutos	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	2
Total										-2.13

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: un enfoque de Gerencia*, por F.A. D'Alessio, 2015, 3a ed., Lima, Perú: Pearson.

En la tabla 19 se observa la matriz de calificación de los factores determinantes de la fortaleza de la financiera (FF) de Diagnóstica, la cual tiene como resultado ponderado total el valor de 3.44 y se destacan con puntajes altos el retorno en la inversión, el apalancamiento y con puntos más bajos la economía de escala, así como la facilidad de salida del mercado.

Tabla 19

Matriz de Calificación de Factores Determinantes de la Fortaleza Financiera (FF) de La empresa Diagnóstica

Factores determinantes de la Fortaleza Financiera (FF)										Puntaje
1. Retorno en la inversión	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	5
2. Apalancamiento	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Balanceado	5
3. Liquidez	Desbalanceada	0	1	2	3	4	5	6	Solida	4
4. Capital requerido versus capital disponible	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	4
5. Flujo de caja	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	3
6. Facilidad de salida del mercado	Difícil	0	1	2	3	4	5	6	Fácil	2
7. Riesgo involucrado en el negocio	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	4
8. Rotación de inventarios	Lento	0	1	2	3	4	5	6	Rápido	3
9. Economías de escala y de experiencia	Bajas	0	1	2	3	4	5	6	Altas	1
Total										3.44

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: un enfoque de Gerencia*, por F.A. D'Alessio, 2015, 3a ed., Lima, Perú: Pearson.

Como consecuencia de esta calificación, la postura a desarrollar en cuanto a las estrategias obtenidas es agresiva, ya que el enfoque de crecimiento es de eficiencia continua para lograr los objetivos de largo plazo de nuestra visión (Ver Figura 9).

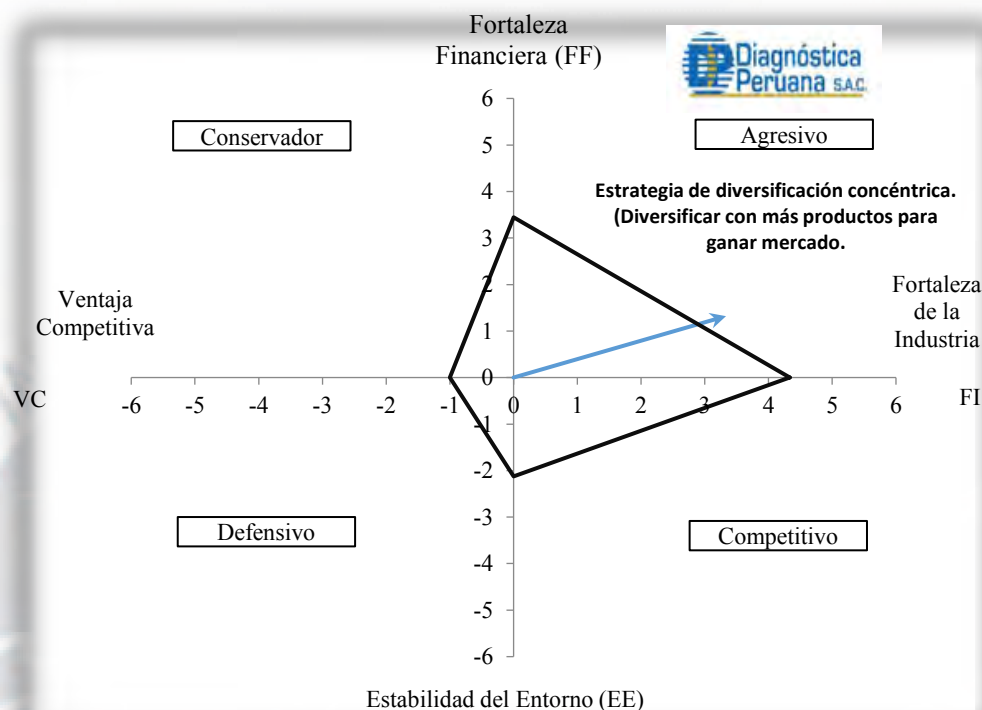


Figura 9. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA). Tomado del Matriz para elaboración de estrategias de Diagnóstica Peruana.

Por lo tanto, Diagnóstica debe apuntar a estrategias de diversificación concéntrica lo que significa, que deberá desarrollar diversificación en la colocación de todos sus productos no solo enfocándose en el que deja mayor rentabilidad, como es el caso de equipos médicos y los Hemoglobínometros; por el contrario, se requiere mantener una cartera mixta en las colocaciones de todos sus productos, permitiendo incrementar las ventas y no concentrar los ingresos en un solo producto.

6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

La matriz BCG muestra la relación entre la participación del mercado y la generación de efectivo con la tasa de crecimiento de las ventas en la industria y el uso de efectivo. Ha sido diseñada para evaluar unidades de negocios o portafolios de una organización. Esta

matriz presenta gráficamente las diferencias entre las unidades o productos analizados y ayuda a determinar la posición competitiva de cada uno de ellos en términos de su participación relativa respecto del líder del mercado y el crecimiento de las ventas de la industria. Presenta cuatro cuadrantes y dependiendo del cuadrante en el que se encuentre cada unidad de negocio o producto, se desarrollan las estrategias adecuadas (D'Alessio, 2013).

Esta matriz, aplicada a Diagnóstica, muestra la relación que existe entre la diversidad de productos de la empresa que determinan las colocaciones en el sector y la participación que ocupan dentro del mercado peruano, ante ello se indicará cómo se encuentran segmentados y cómo generan importantes ingresos cada una de las unidades de productos.

La venta de equipos médicos tales como los Hemoglobinómetros, están enfocados a los programas de anemia con el Estado y se encuentra en la categoría *estrella*, en la posición izquierda superior del cuadrante I, puesto que posee una participación Alta de 53.3%, y una tasa de crecimiento media-alta del mercado de 45.5%, este tipo de generación se caracteriza por lo siguiente (D'Alessio, 2013):

1. Exige de inversión sustancial, para mantener y consolidar la posición dominante.
2. Establece la mejor oportunidad a largo plazo para crecimiento y rentabilidad para la empresa
3. Se aplican perfectamente estrategias de integración, intensas y de aventura.

La venta de equipos para banco sangre se ubica en la categoría de *interrogación*, en la posición derecha superior ubicado en el cuadrante II, también presenta una tasa alta de crecimiento del mercado en 500% y la participación del área de ventas es baja 13.85%, caracterizándose por lo siguiente:

1. Necesita de una inversión baja para ingresar al mercado
2. Son potenciales, para desarrollo de rentabilidad, a pesar de que los costos pueden ser medio-altos.

Los llaman *interrogantes*, porque la organización decidirá si los refuerza con estrategia de penetración de mercado, desarrollan el producto o simplemente los venden. Se indica que el crecimiento y la participación se deben en parte a la necesidad de abastecimiento de stock en diversos tipos de sangre en clínicas y hospitales para los pacientes.

Para que estos productos se conviertan en vacas lecheras, Diagnóstica debe incrementar su participación de mercado en el sector de Banco de Sangre que actualmente se encuentra en un 5% hasta un 25% en el 2028. Para ello la empresa debe hacerse conocida en esta área de negocios mediante su asistencia a congresos, participación en ferias, eventos relacionados al banco de sangre. Asimismo, debe contar con productos de alta rotación y que sean consumidos de forma frecuente por los clientes. Es por ello que debe consolidar su marca de bolsas de sangre que es un producto que se utiliza en todas las donaciones. Asimismo, debe ofrecer un paquete completo que cubra todas las necesidades de los clientes, incluyendo software para banco de sangre, que permita la trazabilidad de los resultados obtenidos en los bancos de sangre. Asimismo, debe aprovechar su *know how* que tiene en otras áreas para poder desarrollar en un corto plazo esta unidad de banco de sangre y posicionar a la empresa como una empresa con soluciones integrales para el banco de sangre (Ver Figura 10).

La venta de reactivos para laboratorio se ubica, en la categoría vacas, dentro del cuadrante inferior izquierdo III, presenta una tasa de crecimiento del mercado baja del 28.57% y la participación que se presenta en ventas es de 18% es media, por lo que es el producto que mantiene la generación de caja de la empresa actualmente, en este sentido la estrategia aplicar es de mantener y de ser sostenible a largo plazo. Finalmente, esta matriz nos permitirá conducir los objetivos de corto plazo y largo plazo de manera clara, en cuanto al

crecimiento de participación de mercado, con el fin de tomar decisiones para inversión de su desarrollo de manera proactiva y correctiva.

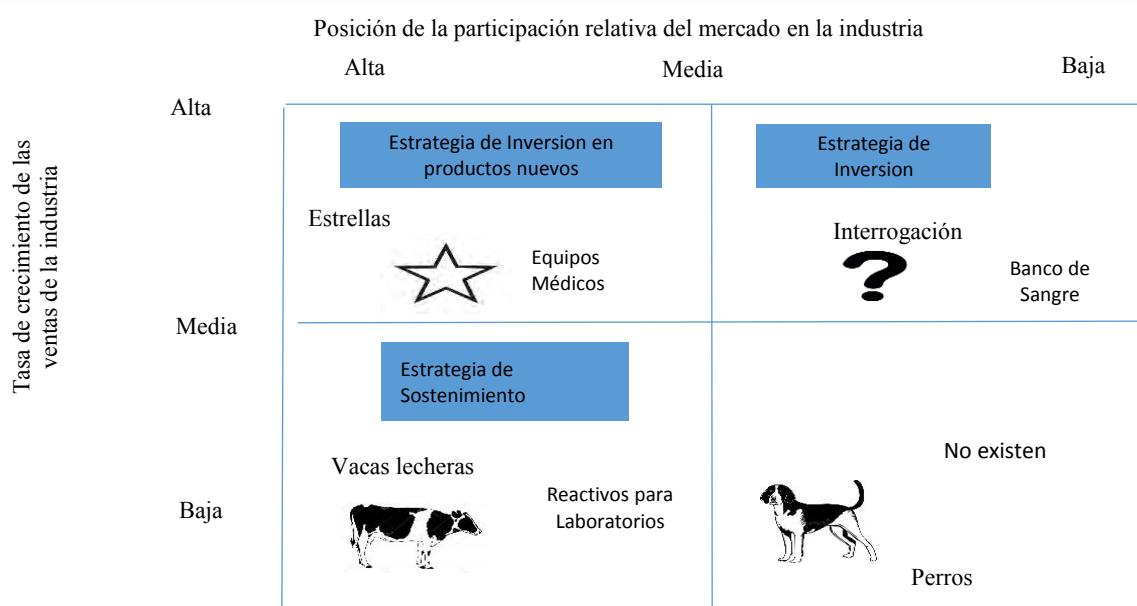


Figura 10. Matriz Boston Consulting Group
Elaborado en base a "Planeamiento Estratégico Razonado" por F. D'Alessio, 2014, 1ra Edición p. 112, Pearson

6.4. Matriz Interna Externa (MIE)

La matriz interna externa (MIE) está compuesta por dos ejes, el eje X está representado por el total ponderado de la matriz EFI que fue de 2.55 y el eje Y por el total ponderado de la matriz EFE que fue de 2.55.

El cuadrante en donde se cruzan ambos valores es el V el cual indica que la empresa debe ser capaz de retener y mantener, invertir selectivamente y gerenciar las utilidades para desarrollarse selectivamente y mejorar, por lo que se deben desarrollar estrategias que permitan la penetración de mercado y desarrollo de productos, es por ello que la creación de la unidad de negocio de banco de sangre es importante para ello pues es un nuevo segmento que empezará a ser cubierto por Diagnóstica.

En línea con ello, para lograr una penetración de mercado, Diagnóstica debe enfocar sus esfuerzos en capacitar a su recurso humano en el área de ventas, contar con una adecuada

estructura de planilla y bonificaciones.

Finalmente, la innovación tecnológica de los productos, generar y/o desarrollar alianzas estratégicas con nuevos clientes a fin de fidelizarlos, para ello sería atractivo promover convenios con empresas nacionales y transnacionales con el fin de poder concretar los objetivos de corto y largo plazo del área de ventas (Ver Figura 11).

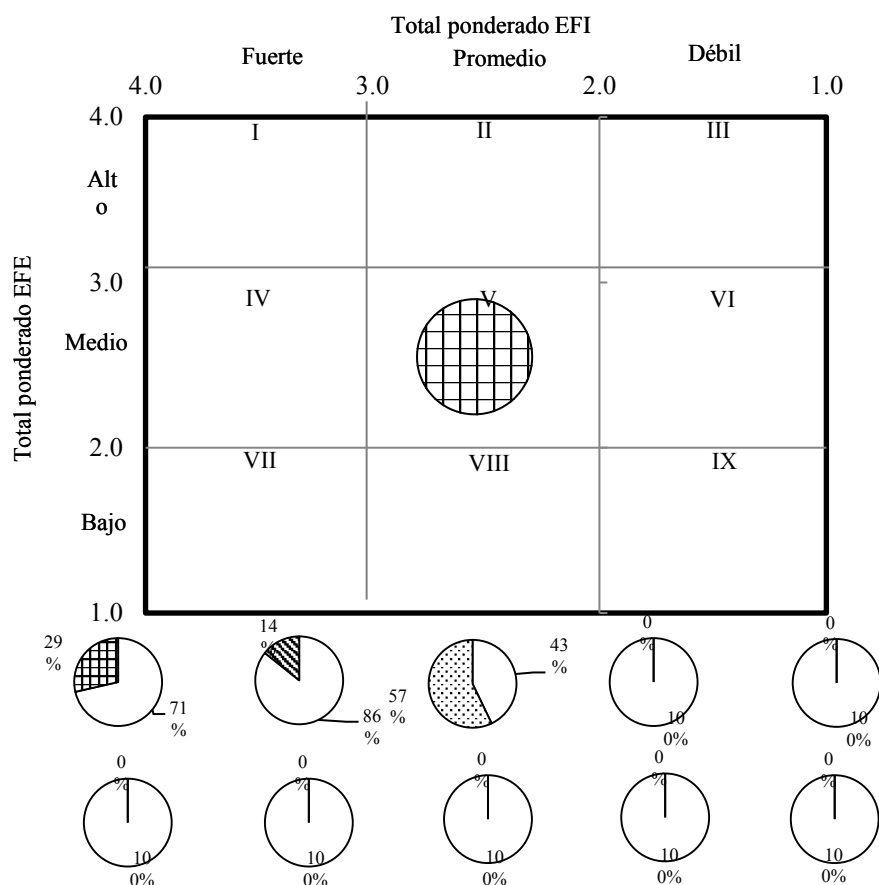


Figura 11. Matriz Interna Externa (MIE)

Elaborado en base a "Planeamiento Estratégico Razonado" por F. D'Alessio, 2014, 1ra Edición p. 115, Pearson

6.5. Matriz Gran Estrategias (MGE)

La matriz de gran estrategia es un instrumento bastante utilizado para proponer estrategias alternativas, pues es una herramienta que ayudará al análisis de la situación del sector para ver si su crecimiento es rápido o lento y si la posición frente a la competencia es débil o fuerte. Es importante tomar en cuenta que esta matriz es subjetiva, por lo que el

cuadrante donde se encontrará el sector, así como las estrategias a aplicar, dependerán del analista. Para este análisis se afina la elección acertada de las estrategias para Diagnóstica, en el cual se debe consolidar las marcas que tienen del área de laboratorio estableciendo nuevos comodatos sobretodo en el sector privado.

Asimismo, la unidad de negocio de banco de sangre permite que se agreguen nuevos productos a la carta actual de productos que ofrece la empresa y así poder tener una oferta más integral a los clientes, ello nos ubica en el cuadrante I.

De acuerdo con los resultados de la matriz (ver Figura 12), Diagnóstica se ubica, en el cuadrante I, que está marcada por un crecimiento del mercado, pero a la vez con una posición competitiva alta ya que el mercado a atacar es el privado, ya que se ha mantenido enfocado en el sector público y con ello va a poder aumentar su participación en el mercado y poder posicionar sus nuevos productos de la unidad de banco de sangre diversificando y desarrollando nuevos mercados.

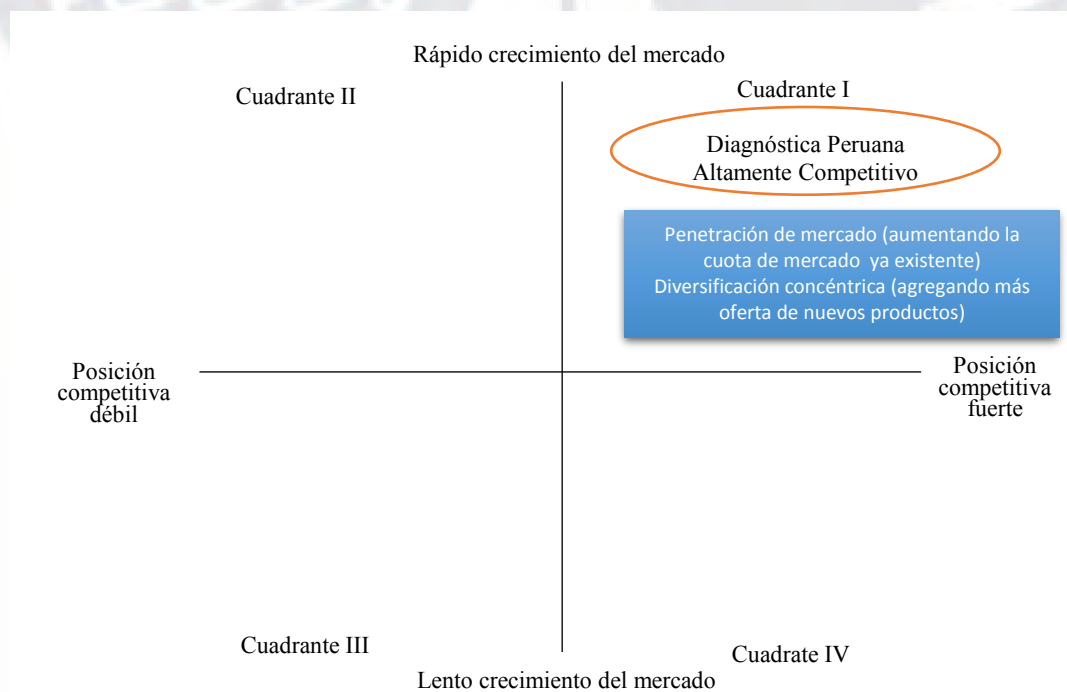


Figura 12. Matriz de la gran estrategia para el Área de Ventas de Diagnóstica peruana
Elaborado en base a "Planeamiento Estratégico Razonado" por F. D'Alessio, 2014, 1ra Edición p. 115, Pearson

6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

La Matriz de Decisión Estratégica permite agrupar las matrices FODA, PEYEA, BCG, IE, GE y apreciar las repeticiones con cada estrategia. En esta matriz, se suman las repeticiones y se retienen las estrategias con mayor repetición, e incluso otras que por algún motivo se consideren pertinentes para el proceso.

De las 10 estrategias presentadas en la MDE, se seleccionaron seis, las que se repiten dos o más veces, dejando las otras como estrategias de contingencia (Ver Tabla 20)

Tabla 20

Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Estrategias	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
E1 Incrementar las ventas de todo el portafolio de productos.	X	X	X	X	X	5
E2 Aumentar el reconocimiento de la Marca Diagnóstica Peruana y enlazar a esta marca las distribuciones representadas	X		X	X		3
E3 Incrementar Planes de capacitación enfocados a las nuevas tendencias mundiales.	X				X	2
E4 Generar un plan de negociación Empresa y Proveedor, teniendo en cuenta los marcos legales.	X		X		X	3
E5 Estructurar un plan de incentivos para el personal estableciendo indicadores de gestión	X			X	X	3
E6 Invertir en Certificaciones internacionales para la implementación de sistema de gestión.	X				X	2
E7 Invertir en Tecnologías de la Información.	X					1
E8 Ganar participación de mercado, en el Sector Privado.	X	X	X	X	X	5
E9 Desarrollar una cadena de gestión de manejos de stocks para siempre tener abastecido a los clientes	X				X	2
E10 Exigir que las empresas privadas y públicas, gestionen mayores auditorías Financieras, para garantizar el correcto proceso de la adquisición de equipos.	X			X	X	3

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: un enfoque de Gerencia*, por F.A. D'Alessio, 2015, 3a ed., Lima, Perú: Pearson.

Para las estrategias retenidas, se tiene que la tabla 21, se observa que se repiten en más de tres ocasiones las siguientes estrategias:

- Incrementar las ventas de todo el portafolio de productos (1).

- Aumentar el reconocimiento de la marca Diagnóstica Peruana y enlazar a esta marca las distribuciones representadas (2).
- Generar un plan de negociación empresa y proveedor, teniendo en cuenta los arcos legales (3).
- Estructurar un plan de incentivos para el personal estableciendo indicadores de gestión (4).
- Ganar participación de mercado, en el sector privado (5).
- Exigir que las empresas privadas y públicas, gestionen mayores auditorías financieras, para garantizar el correcto proceso de la adquisición de equipos (6)

Para las estrategias de contingencia, se evidencia que, debido a su poca frecuencia, permanecen como estrategias de contingencia:

- Incrementar planes de capacitación enfocados a las nuevas tendencias mundiales (7).
- Invertir en certificaciones internacionales para la implementación de sistemas de Gestión (8).
- Invertir en Tecnologías de información (9).
- Desarrollar una cadena de gestión de manejos de stocks para siempre tener abastecido a los clientes (10)

6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

Con las estrategias retenidas se construye la MCPE y en esta se evalúa la atraktividad de cada estrategia retenida con relación a las O, a las A, a las F y a las D. Las estrategias que tengan cinco o más puntos se retienen y las que no lleguen a cinco deben estudiarse, para ver si por su importancia deben retenerse, en especial aquellas con valores cercanos a cinco. Las que no se retengan pasan a formar el segundo grupo de contingencia (D'Alessio, 2014, p. 129). Con esta matriz se determina el atractivo relativo de las estrategias alternativas que son viables para mejorar a la empresa Diagnóstica en el Perú. Para poder escogerlas se evalúan

factores claves externos como internos, así también esta matriz comprende la tercera etapa del marco de análisis de la formulación de estrategia de (D'Alessio, 2015).

6.8. Matriz de Rumelt (MR)

La matriz a desarrollar, consiste en evaluar que las estrategias que nos dio la matriz cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE) cumplan con cuatro criterios: que son: (a) consistencia, que no debe presentar políticas inconsistentes (b) consonancia, las estrategias deben adaptarse al entorno (c) ventaja, que las estrategias deben mantener ventajas competitivas entre las áreas que desarrollen las actividades y (d) factibilidad. Que no generen costos adicionales por la puesta en marcha. La tabla 22 muestra el cumplimiento de estos criterios de las estrategias retenidas.

Tabla 22

Matriz de Rumelt para el Crecimiento de Diagnóstica Peruana en el Perú

	Estrategias Retenidas	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se acepta
1	Incrementar las ventas de todo el portafolio de productos.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
2	Aumentar el reconocimiento de la Marca Diagnóstica Peruana y enlazar a esta marca las distribuciones representadas	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
3	Incrementar Planes de capacitación enfocados a las nuevas tendencias mundiales.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
4	Generar un plan de negociación Empresa y Proveedor, teniendo en cuenta los marcos legales.	No	No	No	No	No
5	Estructurar un plan de incentivos para todo el personal estableciendo indicadores de gestión	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
6	Invertir en Tecnologías de la Información	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
7	Ganar participación de mercado, en el Sector Privado.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
8	Exigir que las empresas privadas y públicas, gestionen mayores auditorías Financieras, para garantizar el correcto proceso de la adquisición de equipos.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: un enfoque de Gerencia*, por F.A. D'Alessio, 2015, 3a ed., Lima, Perú: Pearson.

Tabla 21

Matriz CPE de Crecimiento de Área de Ventas, de Diagnóstica Peruana en el Perú.

		Incrementar las ventas de todo el portafolio de productos. (F2,O2,F3,O5)			Aumentar el reconocimiento de la Marca Diagnóstica Peruana y enlazar a esta marca las distribuciones representadas O1,O2,O3,O4,O7,F1,F2,F3,F4,F5,F7,F9		Generar un plan de negociación Empresa y Proveedor, teniendo en cuenta los marcos legales. (F2,F3,F5,F6,F7,F9,A2,A3,A4,A6,A7)		Estructurar un plan de incentivos para el personal estableciendo indicadores de gestión. (F1,F2,F4,F5,F6,A4,A5,A6,A7,A8)		Invertir en Tecnologías de la Información (D1,D3,D4,D7,D8,D9,O1,O2,O3,O4,O5,O6)		Incrementar Planes de capacitación enfocados a las nuevas tendencias mundiales. O6, O2, O4,F1,F4,F8		Ganar participación de mercado, en el Sector Privado. (D2, D3, D5,O1,O2,O3,O4)		Exigir que las empresas privadas y públicas, gestionen mayores auditorías Financieras, para garantizar el correcto proceso de la adquisición de equipos. (D1, D9, A7)	
		Peso	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
Oportunidades																		
O1	Reconocimiento de Diagnóstica en el mercado	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	2	0.16	3	0.24	4	0.32	4	0.32
O2	Construcción de nuevos hospitales	0.05	3	0.15	2	0.10	3	0.15	3	0.15	2	0.10	3	0.15	4	0.20	3	0.15
O3	Plan nacional de la lucha contra la anemia	0.05	3	0.15	2	0.10	3	0.15	3	0.15	1	0.05	2	0.10	3	0.15	2	0.10
O4	Nuevas cadenas de laboratorio en el sector privado	0.09	4	0.36	4	0.36	3	0.27	4	0.36	1	0.09	3	0.27	4	0.36	4	0.36
O5	Incremento de la demanda en el sector salud	0.09	2	0.18	2	0.18	3	0.27	4	0.36	2	0.18	2	0.18	3	0.27	3	0.27
O6	Aparición de nuevas metodologías de estudio relacionadas al sector	0.05	1	0.05	2	0.10	2	0.10	1	0.05	4	0.20	4	0.20	2	0.10	2	0.10
O7	Existen marcas no satisfechas con los actuales distribuidores	0.09	2	0.18	3	0.27	4	0.36	2	0.18	3	0.27	1	0.09	3	0.27	4	0.36
Amenazas																		
A1	Corrupción en las entidades públicas	0.08	4	0.32	1	0.08	4	0.32	1	0.08	1	0.08	1	0.08	3	0.24	4	0.32
A2	Potencial ingreso de productos chinos y coreanos de bajo precio	0.05	3	0.15	2	0.10	4	0.20	3	0.15	1	0.05	2	0.10	4	0.20	3	0.15
A3	Incremento de los precios de los proveedores	0.08	3	0.24	2	0.16	3	0.24	3	0.24	2	0.16	2	0.16	4	0.32	4	0.32
A4	Postergaciones de vuelos o embarques de los productos	0.05	2	0.10	1	0.05	2	0.10	4	0.20	2	0.10	1	0.05	3	0.15	2	0.10
A5	Factores climáticos que pueden alterar la calidad del producto.	0.08	1	0.08	1	0.08	2	0.16	3	0.24	4	0.32	1	0.08	2	0.16	1	0.08
A6	Orientación de las ventas priorizando el sector público	0.05	3	0.15	2	0.10	3	0.15	3	0.15	2	0.10	2	0.10	3	0.15	3	0.15
A7	Homologación de productos de acuerdo con el requerimiento del sector público. competencia por precios	0.05	2	0.10	2	0.10	3	0.15	3	0.15	2	0.10	2	0.10	3	0.15	4	0.20
A8	Cambios en los términos de contrato por parte de los proveedores	0.06	4	0.24	3	0.18	3	0.18	4	0.24	3	0.18	2	0.12	4	0.24	4	0.24
Fortalezas																		
F1	Personal con experiencia y capacitado en los productos	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	4	0.20	3	0.15	4	0.20	4	0.20	3	0.15
F2	Portafolio amplio de productos	0.04	4	0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.16	3	0.12	4	0.16	4	0.16	2	0.08
F3	Posicionamiento fuerte en las ventas a entidad públicas	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	4	0.20	2	0.10	4	0.20	4	0.20	3	0.15
F4	Equipos multidisciplinarios para la atención de ventas y post-venta	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	2	0.10	4	0.20	4	0.20	2	0.10
F5	Representaciones de marcas reconocidas a nivel mundial.	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24	4	0.32	3	0.24	3	0.24	4	0.32
F6	Cartera de clientes fidelizada	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	4	0.20	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15
F7	Cobertura a nivel nacional	0.05	3	0.15	3	0.15	4	0.20	4	0.20	3	0.15	1	0.05	3	0.15	1	0.05
F8	Capacidad Financiera sólida de la empresa	0.05	3	0.15	3	0.15	4	0.20	2	0.10	4	0.20	1	0.05	2	0.10	2	0.10
F9	Aseguramiento de la calidad de los Productos por parte de los proveedores	0.08	3	0.24	4	0.32	3	0.24	3	0.24	1	0.08	1	0.08	2	0.16	4	0.32
Debilidades																		
D1	No existe un mapeo de procesos definidos internamente	0.04	2	0.08	3	0.12	2	0.08	1	0.04	4	0.16	3	0.12	1	0.04	3	0.12
D2	Poca participación de ventas en el sector privado	0.04	3	0.12	4	0.16	3	0.12	3	0.12	2	0.08	2	0.08	3	0.12	3	0.12
D3	Software de ventas con pocas herramientas de seguimiento	0.04	2	0.08	1	0.04	2	0.08	2	0.08	4	0.16	4	0.16	3	0.12	3	0.12
D4	No se cuenta con un sistema de gestión de inventarios	0.04	2	0.08	1	0.04	2	0.08	1	0.04	4	0.16	3	0.12	1	0.04	4	0.16
D5	Precios de los productos por encima del promedio del mercado	0.04	4	0.16	2	0.08	3	0.12	4	0.16	1	0.04	2	0.08	4	0.16	3	0.12
D6	Alta rotación del personal de ventas	0.06	4	0.24	2	0.12	1	0.06	4	0.24	2	0.12	4	0.24	4	0.24	3	0.18
D7	Cambios organizacionales continuos	0.06	3	0.18	2	0.12	2	0.12	4	0.24	2	0.12	4	0.24	3	0.18	3	0.18
D8	Metas altas que no son alcanzadas para la obtención de comisiones, personal desmotivado	0.06	4	0.24	2	0.12	2	0.12	4	0.24	3	0.18	4	0.24	3	0.18	3	0.18
D9	No se tiene análisis de rentabilidad real de las ventas	0.08	4	0.32	2	0.16	2	0.16	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24	4	0.32
D10	Nuevos negocios demandan una alta inversión en equipos	0.04	3	0.12	2	0.08	1	0.04	3	0.12	4	0.16	2	0.08	2	0.08	2	0.08
Total		2.00		6.06		5.07		5.87		6.36		5.01		5.03		6.24		6.22

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: un enfoque de Gerencia*, por F.A. D'Alessio, 2015, 3a ed., Lima, Perú: Pearson.

6.9. Matriz de Ética

En este punto se intenta verificar y confirmar, que las estrategias escogidas para el crecimiento de Diagnóstica no violen aspectos relacionados con los derechos y la justicia. En este proceso de selección de estrategias se han verificado una a una, para comprobar que ninguna de ellas falte al derecho a la vida, a la propiedad, al libre pensamiento, a la privacidad, a la libertad de conciencia, a hablar libremente, y al debido proceso. Tampoco falte a la justicia en la distribución, en la equidad en la administración, ni en las normas de compensación. Finalmente, en cuanto al utilitarismo se observan excelentes fines y resultados estratégicos, así como en los medios estratégicos empleados.

Tabla 23

Matriz de Ética

Estrategias Específicas	Derechos								Justicia		Utilitarismo		Se acepta
	Impacto en el derecho a la vida	Impacto en el derecho a la propiedad	Impacto en el derecho al libre pensamiento	Impacto en el derecho a la privacidad	Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	Impacto en el derecho a hablar libremente	Impacto en el derecho al debido proceso	Impacto en la distribución	Impacto en la administración	Normas de compensación	Fines y resultados estratégicos	Medios estratégicos empleados	
E1 Incrementar las ventas de todo el portafolio de productos.	N	N	P	N	N	N	N	J	J	J	E	E	Sí
E2 Aumentar el reconocimiento de la Marca Diagnóstica Peruana y enlazar a esta marca las distribuciones representadas	N	N	P	N	N	N	N	J	J	J	E	E	Sí
E3 Incrementar Planes de capacitación enfocados a las nuevas tendencias mundiales.	N	N	N	N	N	N	N	J	J	J	E	E	Sí
E4 Estructurar un plan de incentivos para el personal estableciendo indicadores de gestión	N	N	N	N	N	N	N	J	J	J	E	E	Sí
E5 Invertir en Tecnologías de la Información	N	N	N	N	N	N	N	J	J	J	E	E	Sí
E6 Ganar participación de mercado, en el Sector Privado.	N	N	N	N	N	N	N	J	J	J	E	E	Sí
E7 Exigir que las empresas privadas y públicas, gestionen mayores auditorías Financieras, para garantizar el correcto proceso de la adquisición de equipos.	N	N	N	N	N	N	N	J	J	J	E	E	Sí

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: un enfoque de Gerencia*, por F.A. D'Alessio, 2015, 3a ed., Lima, Perú: Pearson.

6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia

Las estrategias retenidas para el mejoramiento de la empresa Diagnóstica son aquellas estrategias finales que han sido aceptadas después de haber pasado por diversas matrices, y las de contingencia son las que no fueron retenidas de alguna de las matrices filtro. Las estrategias contingentes deben tenerse en cuenta ante una posible utilización, en caso se complemente con alguna de las estrategias retenidas que presenten dificultades en el proceso de implementación, En la tabla 24 se muestran las estrategias retenidas y de contingencia:

Tabla 24

Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia

N°	Estrategias Retenidas
1	Incrementar las ventas de todo el portafolio de productos.
2	Aumentar el reconocimiento de la Marca Diagnóstica Peruana y enlazar a esta marca las distribuciones representadas
3	Estructurar un plan de incentivos para el personal, estableciendo indicadores de gestión
4	Invertir en Tecnologías de la Información
5	Ganar participación de mercado, en el Sector Privado.
6	Exigir que las empresas privadas y públicas, gestionen mayores auditorías Financieras, para garantizar el correcto proceso de la adquisición de equipos.
N°	Estrategias Contingencia
7	Incrementar Planes de capacitación enfocados a las nuevas tendencias mundiales.
8	Generar un plan de negociación Empresa y Proveedor, teniendo en cuenta los marcos legales.
9	Invertir en Certificaciones internacionales para la implementación de sistema de gestión.
10	Desarrollar una cadena de gestión de manejos de stocks para siempre tener abastecido a los clientes

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: un enfoque de Gerencia*, por F.A. D'Alessio, 2015, 3a ed., Lima, Perú: Pearson

6.11. Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo

Para esta Matriz se debe verificar que los objetivos a largo plazo se alcanzan con las Estrategias retenidas, en el caso de que ninguna de las estrategias planteadas no alcance ningún objetivo, pasa a ser de contingencia (D'Alessio, 2014). Ver Tabla 25.

Tabla 25

Matriz de Estrategias vs Objetivos de Largo Plazo (MEOLP) para el mejoramiento de Diagnóstica Peruana.

Visión							
Para el año 2028, Diagnóstica Peruana se posicionará dentro de las tres primeras empresas del mercado de servicios médicos contribuyendo a la generación de rentabilidad en la empresa y con personal altamente capacitado entre las empresas del sector de comercialización de equipamiento médico.							
Intereses Organizacionales		Objetivos a Largo Plazo					
		OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6
1	Desarrollo de nuevas tecnologías/nuevos productos			Al 2028 lograr un 90% de satisfacción	Incrementar el margen neto de Diagnóstica Peruana, de 10% al cierre del 2017 según datos financieros de la empresa, hasta un 17% para el año 2028.	Incrementar de 14 marcas distribuidas al cierre del 2017, según datos del área comercial de la empresa, hasta 18 marcas representadas para el año 2028.	Implementar de 40% a 100% el ERP Microsoft Dynamics y el CRM Sales Force de 0% al 100% en la empresa para el año 2025.
2	Nuevos proyectos de inversión públicos/privados		Incrementar la facturación al sector privado de un 10% al cierre del 2017, según datos financieros de la empresa, a un 35% de la facturación total de la empresa al año 2028.	“buena a excelente” en el servicio de atención a los clientes dede un 45% presentado al cierre del 2017 según datos comerciales de la empresa (encuesta de satisfacción al cliente – Apéndice B).			
3	Asegurar la atención en salud a la población	Incrementar las ventas de Diagnóstica Peruana de 30 millones de soles generadas al cierre del 2017, según datos financieros de la empresa, a 75 millones de soles al año 2028.					
4	Buenas prácticas de compras en el sector público y privado						
5	Desarrollo de personal capacitado						Incrementar el porcentaje de personal de ventas capacitado de un 20% al cierre del 2017, según datos proporcionados por la misma empresa hasta un 60% al 2028.
Estrategias							
FO1	Incrementar las ventas de todo el portafolio de productos. (F2,O2,F3,O5)	X	X	X	X	X	X
FO2	Aumentar el reconocimiento de la Marca Diagnóstica Peruana y enlazar a esta marca las distribuciones representadas (O1,O2,O3,O4,O7,F1,F2,F3,F4,F5,F7,F9)	X	X	X			X
FO3	Incrementar Planes de capacitación enfocados a las nuevas tendencias mundiales (O6,O2,O4,F1,F4,F8)	X	X	X		X	X
FA2	Estructurar un plan de incentivos para todo el personal estableciendo indicadores de gestión (F1,F2,F4,F5,F6,A4,A5,A6,A7,A8)	X					X
DO2	Invertir en Tecnologías de la Información (D1,D3,D4,D7,D8 D9,O1,O2,O3,O4,O5,O6)				X		X
DO3	Ganar participación de mercado, en el Sector Privado. (D2, D3,D5,O1,O2,O3,O4)	X	X	X	X	X	X
DA1	Exigir que las empresas privadas y públicas, gestionen mayores auditorías Financieras, para garantizar el correcto proceso de la adquisición de equipos. (D1,D9,A7)					X	

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: un enfoque de Gerencia*, por F.A. D’Alessio, 2015, 3a ed., Lima, Perú: Pearson

6.12. Matriz de Posibilidades de los Competidores

La matriz MEPCS permite comparar las estrategias retenidas y las posibles reacciones o posiciones que puedan tomar los competidores, sustitutos, y entrantes, como se presenta en la Tabla 26.

Tabla 26

Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS) para el mejoramiento de Diagnóstica Peruana.

	Estrategias retenidas	Posibilidades de los competidores	
		Área de Ventas Productos Roche	Área de Ventas Diagnóstico UAL
1	Incrementar las ventas de todo el portafolio de productos. (F2,O2,F3,O5)	Muy probable	Probable
2	Aumentar el reconocimiento de la Marca Diagnóstica Peruana y enlazar a esta marca las distribuciones representadas (O1,O2,O3,O4,O7, F1,F2,F3,F4,F5,F7,F9)	Muy probable	Poco Probable
3	Incrementar Planes de capacitación enfocados a las nuevas tendencias mundiales (O6,O2,O4,F1,F4,F8)	Probable	Poco Probable
4	Estructurar un plan de incentivos para todo el personal estableciendo indicadores de gestión (F1,F2,F4,F5,F6,A4,A5,A6,A7,A8)	Muy probable	Probable
5	Invertir en Tecnologías de la Información (D1,D3,D4,D7,D8 D9,O1,O2,O3,O4,O5,O6)	Probable	Poco Probable
6	Ganar participación de mercado, en el Sector Privado. (D2, D3, D5,O1,O2,O3,O4)	Muy probable	Probable
7	Exigir que las empresas privadas y públicas, gestionen mayores auditorías Financieras, para garantizar el correcto proceso de la adquisición de equipos. (D1,D9,A7)	Muy probable	Muy Probable

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: un enfoque de Gerencia*, por F.A. D'Alessio, 2015, 3a ed., Lima, Perú: Pearson

6.13. Conclusiones

De acuerdo al análisis realizado de la Matriz FODA y la aplicación y elaboración de diferentes herramientas nos ayudado a conseguir siete estrategias retenidas y 3 estrategias de contingencia., ello con el fin de poner en marcha el plan de transformación de la empresa Diagnóstica.

A pesar de que hay factores externos que pueden debilitar nuestra estabilidad de ingresos, esta diversificación de productos, y la nueva zona a trabajar de cartera de clientes

del sector privado, nos hará contar con un plan de contingencia y de cambio inmediato para reaccionar de manera proactiva frente a un suceso de riesgo país ya sea por los fenómenos naturales o incertidumbre política.



Capítulo VII: Implementación Estratégica

7.1. Objetivos de Corto Plazo

Según D'Alessio (2014), los objetivos de corto plazo (OCP) “son los hitos mediante los cuales se alcanza con cada estrategia los objetivos de largo plazo”.

Por tal razón se han planteado los siguientes Objetivos a Corto Plazo en los que servirían para conseguir los de plazo largo propuestos, por lo que se presenta el detalle de los mismos a continuación con sus respectivos objetivos a corto plazo.

OLP1: Incrementar la facturación de Diagnóstica Peruana de 34 millones de soles generadas al cierre del 2017, según datos financieros de la empresa (DJ, 2017), a 75 millones de soles al año 2028.

- OCP1.1: Del 2018 al 2019, Diagnóstica incrementará sus ventas de 34 millones de soles a 39 millones de soles, lo cual equivale a un incremento de 15% con respecto al 2017, a través de un incremento en los clientes sobre todo en el sector privado.
- OCP 1.2: Del 2020 al 2022, Diagnóstica incrementará sus ventas de 39 millones de soles hasta 50 millones de soles, lo cual equivale a un incremento de 28% con respecto al 2019. Esto se conseguirá a través de un incremento de la cartera de productos.
- OCP1.3: Del 2023 al 2025, Diagnóstica incrementará sus ventas de 50 millones de soles hasta 65 millones de soles, lo cual equivale a un incremento de 30% con respecto al 2022, a través de un incremento de participación en proyectos llaves en mano con constructoras.
- OCP1.4: Del 2026 al 2028, las ventas de Diagnóstica Peruana incrementarán de 65 millones a 75 millones de soles, lo cual equivale a un incremento de 15% con respecto al 2025. Esto se realizará a través de a través de un incremento de proyectos de automatización total en cadenas de laboratorios.

OLP2: Incrementar la facturación al sector privado de un 10% al cierre del 2017, según datos financieros de la empresa, a un 35% de la facturación total de la empresa al año 2028.

- OCP2.1: Del 2018 al 2019, la facturación al sector privado debe ser un 15% de la facturación total de la empresa, lo cual equivale a un incremento de 50% con respecto al 2017, a través de convenios con laboratorios privados.
- OCP2.2: Del 2020 al 2022, la facturación al sector privado debe ser un 21% de la facturación total de la empresa, lo cual equivale a un incremento de 40% con respecto al 2019, a través de participación con constructoras del sector privado que ven los proyectos de equipamiento de los hospitales.
- OCP2.3: Del 2023 al 2025, la facturación al sector privado debe ser un 30% de la facturación total de la empresa, lo cual equivale a un incremento de 43% con respecto al 2022, a través de alianzas estratégicas con los proveedores para poder realizar ofertas integrales a las cadenas de laboratorios.
- OCP2.4: Del 2026 al 2028, la facturación al sector privado debe ser un 35% de la facturación total de la empresa, lo cual equivale a un incremento de 17% con respecto al 2025, a través de la implementación de proyectos de completa automatización en los laboratorios privados.

OLP3: Al 2028 lograr un 90% de satisfacción “buena a excelente” en el servicio de atención a los clientes desde un 45% presentado al cierre del 2017 según datos comerciales de la empresa (encuesta de satisfacción al cliente – Apéndice B).

- OCP3.1: Del 2018 al 2021, lograr una satisfacción del cliente de buena a excelente de un 60%, lo cual equivale a un incremento de 33% con respecto al 2017, a través de mejoramiento en la cadena de suministro al cliente.

- OCP3.2: Del 2022 al 2024, lograr una satisfacción del cliente de buena a excelente de un 75%, lo cual equivale a un incremento de 25% con respecto al 2021, a través de mejoramiento en el servicio *call center* para la atención de solicitudes.
- OCP3.3: Del 2025 al 2028, lograr una satisfacción del cliente de buena a excelente de un 90%, lo cual equivale a un incremento de 20% con respecto al 2024, a través de mejoramiento en el servicio post-venta.

OLP4: Incrementar el margen neto de Diagnóstica Peruana, de 11% al cierre del 2017 según datos financieros de la empresa, hasta un 17% para el año 2028.

- OCP4.1: Del 2018 al 2020, se incrementará el margen neto de Diagnóstica Peruana a 12%, lo cual equivale a un incremento de 10% con respecto al 2017, a través de un control del costo de ventas de la empresa.
- OCP4.2: Del 2021 al 2025, incrementar el margen neto de Diagnóstica Peruana a 15%, lo cual equivale a un incremento de 25% con respecto al 2020, a través de la disminución de los gastos operativos de la empresa (administrativos, de ventas y otros gastos operativos).
- OCP4.3: Del 2026 al 2028, incrementar el margen neto de Diagnóstica Peruana a 17%, lo cual equivale a un incremento de 13% con respecto al 2025, a través de un control de los gastos financieros y tributarios de la empresa.

OLP5: Incrementar de 14 marcas distribuidas al cierre del 2017, según datos del área comercial de la empresa, hasta 18 marcas representadas para el año 2028.

- OCP5.1: Establecer responsables de evaluar nuevas marcas a distribuir a través de la participación en ferias de equipos de laboratorio a fines del 2018 realizando el análisis de mercado y estudio de viabilidad del negocio en el Perú. Esto generará que las marcas distribuidas aumenten de 14 a 15 del 2018 al 2019.

- OCP5.2: Del 2019 al 2020, se incrementarán a 16 las marcas distribuidas, lo cual equivale a un incremento de 6% con respecto al 2018, a través de la asistencia a ferias y congresos de laboratorio como AACC, EuroLab en el exterior.
- OCP5.3 Del 2021 al 2025, hacia fines del 2024, se incrementará a 17 las marcas distribuidas, lo cual equivale a un incremento de 6% con respecto al 2020, a través de la asistencia a ferias y congresos de banco de sangre como AABB, ISBT en el exterior.
- OCP5.4: Del 2026 al 2028, hacia fines del 2028, se incrementará a 18 las marcas distribuidas, lo cual equivale a un incremento de 6% con respecto al 2025, a través de la asistencia a ferias y congresos de equipamiento como MEDICA en el exterior.

OLP6: Implementar de 40% a 100% el ERP Microsoft Dynamics y el CRM Sales Force de 0% al 100% en la empresa para el año 2025.

- OCP6.1: Adquirir el CRM Sales Force a fines del año 2019. Esto permitirá que el porcentaje en el uso del sistema aumente de 0% a 50% a través del uso de módulo de preventa en la empresa.
- OCP6.2: Implementar al 100% el ERP Microsoft Dynamics a fines del año 2020 implementando el centro de costos y los reportes financieros en la empresa.
- OCP6.3: Implementar el CRM Sales Force a fines del año 2023 a través de la implementación de los módulos de ventas en la empresa. Esto permitirá que la implementación en el uso incremente de 50% a 80%.
- OCP6.4: Implementar al CRM Sales Force a fines del año 2025 a través de la implementación de los módulos de post-venta en la empresa. Esto permitirá que la implementación en el uso incremente de 80% a 100%.

OLP7: Incrementar el porcentaje de personal de ventas capacitado de un 20% al cierre del 2017, según datos proporcionados por la misma empresa hasta un 60% al 2028.

- OCP7.1: Incrementar el porcentaje de personal de ventas capacitado a un 30% a fines del año 2020. Esto permitirá que el personal este altamente calificado para un servicio de postventa de calidad, a través de una planificación para completar las capacitaciones pendientes en las fábricas de los proveedores en todos los productos tanto a nivel de especialista como de ingeniería.
- OCP7.2: Incrementar el porcentaje de personal de ventas capacitado a un 50% a fines del año 2025. Esto permitirá que el personal este altamente calificado para una mejor venta de los productos y ofrecer un mejor servicio a los clientes a través de convenios con organizaciones como la Cámara de Comercio de Lima en diplomados o cursos de ventas y de marketing.
- OCP7.3: Incrementar el porcentaje de personal de ventas capacitado a un 60% a fines del año 2028. Esto permitirá que el personal este altamente calificado para una mejor venta de los productos y ofrecer un mejor servicio a los clientes siendo un valor diferencial entre las empresas del sector de comercialización de equipamiento médico a través de capacitaciones quincenales dentro de la organización realizando clínicas de ventas y cursos de actualizaciones de los productos y novedades de nuevos productos.

7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

La asignación adecuada de recursos permite implementar las estrategias retenidas y cumplir los objetivos a corto plazo.

Según D'Alessio (2014), indicó que los “recursos son los insumos que permitirán ejecutar las estrategias seleccionadas. De esta forma se puede determinar también que con una adecuada planificación y asignación de estos insumos se puede conseguir los objetivos planteados a corto plazo basados en la implementación correcta de las estrategias proyectadas. Se detallan a continuación en la tabla 27 los siguientes recursos referidos por D'Alessio (2014).

Tabla 27

Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

OCP	Acciones	Tangibles	Intangibles	Humanos
OCP1.1	Del 2018 al 2019, Diagnóstica incrementará sus ventas de 30 millones de soles a 39 millones de soles, lo cual equivale a un incremento de 30% con respecto al 2017, a través de un incremento de la cartera de clientes sobre todo en el sector privado.	Presupuesto para Ferias de exposición	Perseverancia para alcanzar los propósitos	Capacitación de personal comercial
OCP1.2	Del 2020 al 2022, Diagnóstica incrementará sus ventas de 39 millones de soles hasta 50 millones de soles, lo cual equivale a un incremento de 28% con respecto al 2019. Esto se conseguirá a través de un incremento de la cartera de productos para ofrecer a los clientes	Presupuesto para Ferias de exposición	Perseverancia para alcanzar los propósitos	Capacitación de personal comercial
OCP1.3	Del 2023 al 2025, Diagnóstica incrementará sus ventas de 50 millones de soles hasta 65 millones de soles, lo cual equivale a un incremento de 30% con respecto al 2022, a través de un incremento de participación en proyectos llaves en mano con constructoras.	Presupuesto para Ferias de exposición	Perseverancia para alcanzar los propósitos	Capacitación de personal comercial
OCP1.4	Del 2026 al 2028, las ventas de Diagnóstica Peruana incrementarán de 65 millones a 75 millones de soles, lo cual equivale a un incremento de 15% con respecto al 2025. Esto se realizará a través de a través de un incremento de proyectos de automatización total en cadenas de laboratorios	Presupuesto para Ferias de exposición	Perseverancia para alcanzar los propósitos	Capacitación de personal comercial
OCP2.1	Del 2018 al 2019, la facturación al sector privado debe ser un 15% de la facturación total de la empresa, lo cual equivale a un incremento de 50% con respecto al 2017, a través de convenios con laboratorios privados.	Presupuesto para Ferias de exposición	Perseverancia para alcanzar los propósitos	Capacitación de personal comercial
OCP2.2	Del 2020 al 2022, la facturación al sector privado debe ser un 21% de la facturación total de la empresa, lo cual equivale a un incremento de 40% con respecto al 2019, a través de participación con constructoras del sector privado que ven los proyectos de equipamiento de los hospitales.	Presupuesto para Ferias de exposición	Perseverancia para alcanzar los propósitos	Capacitación de personal comercial
OCP2.3	Del 2023 al 2025, la facturación al sector privado debe ser un 30% de la facturación total de la empresa, lo cual equivale a un incremento de 43% con respecto al 2022, a través de alianzas estratégicas con los proveedores para poder realizar ofertas integrales a las cadenas de laboratorios.	Presupuesto para Ferias de exposición	Perseverancia para alcanzar los propósitos	Capacitación de personal comercial
OCP2.4	Del 2026 al 2028, la facturación al sector privado debe ser un 35% de la facturación total de la empresa, lo cual equivale a un incremento de 17% con respecto al 2025, a través de la implementación de proyectos de completa automatización en los laboratorios privados.	Presupuesto para Ferias de exposición	Perseverancia para alcanzar los propósitos	Capacitación de personal comercial
OCP3.1	Del 2018 al 2021, lograr una satisfacción del cliente de buena a excelente de un 60%, lo cual equivale a un incremento de 33% con respecto al 2017, a través de mejoramiento en la cadena de suministro al cliente.	Presupuesto para Implementación Post-Venta	Perseverancia para alcanzar los propósitos	Capacitación de personal comercial
OCP3.2	Del 2022 al 2024, lograr una satisfacción del cliente de buena a excelente de un 75%, lo cual equivale a un incremento de 25% con respecto al 2021, a través de mejoramiento en el servicio call center para la atención de solicitudes.	Presupuesto para Implementación Post-Venta	Perseverancia para alcanzar los propósitos	Capacitación de personal comercial
OCP3.3	Del 2025 al 2028, lograr una satisfacción del cliente de buena a excelente de un 90%, lo cual equivale a un incremento de 20% con respecto al 2024, a través de mejoramiento en el servicio post-venta.	Presupuesto para Implementación Post-Venta	Perseverancia para alcanzar los propósitos	Capacitación de personal comercial
OCP4.1	Del 2018 al 2020, se incrementará el margen neto de Diagnóstica Peruana a 12%, lo cual equivale a un incremento de 16% con respecto al 2017, a través de un control del costo de ventas de la empresa.	Presupuesto de inversión para implementación de ERP	Perseverancia para alcanzar los propósitos	Capacitación personal de finanzas
OCP4.2	Del 2021 al 2025, incrementar el margen neto de Diagnóstica Peruana a 15%, lo cual equivale a un incremento de 25% con respecto al 2020, a través de la disminución de los gastos operativos de la empresa (administrativos, de ventas y otros gastos operativos).	Presupuesto de inversión para implementación de ERP	Perseverancia para alcanzar los propósitos	Capacitación personal de finanzas
OCP4.3	Del 2026 al 2028, incrementar el margen neto de Diagnóstica Peruana a 17%, lo cual equivale a un incremento de 13% con respecto al 2025, a través de un control de los gastos financieros y tributarios de la empresa.	Presupuesto de inversión para implementación de ERP	Perseverancia para alcanzar los propósitos	Capacitación personal de finanzas
OCP5.1	Establecer responsables de evaluar nuevas marcas a distribuir a través de la participación en ferias de equipos de laboratorio a fines del 2018 realizando el análisis de mercado y estudio de viabilidad del negocio en el Perú. Esto generará que las marcas distribuidas aumenten de 14 a 15 del 2018 al 2019.	Presupuesto para Ferias en el extranjero	Perseverancia para alcanzar los propósitos	Capacitación de personal de marketing
OCP5.2	Del 2019 al 2020, se incrementarán a 16 las marcas distribuidas, lo cual equivale a un incremento de 6% con respecto al 2018, a través de la asistencia a ferias y congresos de laboratorio como AACC, EuroLab en el exterior.	Presupuesto para Ferias en el extranjero	Perseverancia para alcanzar los propósitos	Capacitación de personal de marketing
OCP5.3	Del 2021 al 2025, hacia fines del 2024, se incrementará a 17 las marcas distribuidas, lo cual equivale a un incremento de 6% con respecto al 2020, a través de la asistencia a ferias y congresos de banco de sangre como AABB, ISBT en el exterior.	Presupuesto para Ferias en el extranjero	Perseverancia para alcanzar los propósitos	Capacitación de personal de marketing
OCP5.4	Del 2026 al 2028, hacia fines del 2028, se incrementará a 18 las marcas distribuidas, lo cual equivale a un incremento de 6% con respecto al 2025, a través de la asistencia a ferias y congresos de equipamiento como MEDICA en el exterior.	Presupuesto para Ferias en el extranjero	Perseverancia para alcanzar los propósitos	Capacitación de personal de marketing
OCP6.1	Adquirir el CRM Sales Force a fines del año 2019. Esto permitirá que el porcentaje en el uso del sistema aumente de 0% a 50% a través del uso de módulo de preventa en la empresa.	Presupuesto de inversión en herramientas informáticas	Perseverancia para alcanzar los propósitos	Capacitación a personal de informática
OCP6.2	Implementar al 100% el ERP Microsoft Dynamics a fines del año 2020 implementando el centro de costos y los reportes financieros en la empresa.	Presupuesto de inversión en herramientas informáticas	Perseverancia para alcanzar los propósitos	Capacitación a personal de informática
OCP6.3	Implementar el CRM Sales Force a fines del año 2023 a través de la implementación de los módulos de ventas en la empresa. Esto permitirá que la implementación en el uso incremente de 50% a 80%.	Presupuesto de inversión en herramientas informáticas	Perseverancia para alcanzar los propósitos	Capacitación a personal de informática
OCP6.4	Implementar al CRM Sales Force a fines del año 2025 a través de la implementación de los módulos de post-venta en la empresa. Esto permitirá que la implementación en el uso incremente de 80% a 100%.	Presupuesto de inversión en herramientas informáticas	Perseverancia para alcanzar los propósitos	Capacitación a personal de informática
OCP7.1	Incrementar el porcentaje de personal de ventas capacitado a un 30% a fines del año 2020. Esto permitirá que el personal este altamente calificado para un servicio de postventa de calidad.	Presupuesto de inversión en área de capacitación	Perseverancia para alcanzar los propósitos	Capacitación a personal de soporte científico
OCP7.2	Incrementar el porcentaje de personal de ventas capacitado a un 50% a fines del año 2025. Esto permitirá que el personal este altamente calificado para una mejor venta de los productos y ofrecer un mejor servicio a los clientes.	Presupuesto de inversión en área de capacitación	Perseverancia para alcanzar los propósitos	Capacitación a personal de soporte científico
OCP7.3	Incrementar el porcentaje de personal de ventas capacitado a un 60% a fines del año 2028. Esto permitirá que el personal este altamente calificado para una mejor venta de los productos y ofrecer un mejor servicio a los clientes siendo un valor diferencial entre las empresas del sector de comercialización de equipamiento médico.	Presupuesto de inversión en área de capacitación	Perseverancia para alcanzar los propósitos	Capacitación a personal de soporte científico

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: un enfoque de Gerencia*, por F.A. D'Alessio, 2015, 3a ed., Lima, Perú: Pearson

7.3. Políticas de cada Estrategia

D'Alessio (2014), definió a las políticas como “los límites del accionar gerencial que acotan la implementación de cada estrategia”. De igual manera las políticas deben estar direccionadas bajo lineamientos de ética, legalidad y responsabilidad social de tal forma que las organizaciones puedan determinar el camino a seguir.

En base a lo anterior, se mencionan las políticas más representativas de las estrategias de la empresa Diagnóstica Peruana de acuerdo a la tabla 28.

Tabla 28

Políticas de Diagnóstica Peruana

Políticas por Estrategia	E1	E2	E3	E5	E6	E7	E11
P1. Garantizar la calidad del producto			X		X	X	X
P2. Capacitar al personal en general		X	X	X			
P3. Optimizar la gestión laboral interna			X		X		X
P4. Innovar en nuevos productos				X		X	X
P5. Incentivar al uso de tecnología para mejoramiento de procesos		X	X		X	X	
P6. Trabajar en conjunto con los clientes para la satisfacción de nuevas necesidades	X	X	X	X	X		X
P7. Seguir de cerca la satisfacción del cliente	X	X			X		

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: un enfoque de Gerencia*, por F.A. D'Alessio, 2015, 3a ed., Lima, Perú: Pearson

7.4. Estructura de la Empresa Diagnóstica Peruana

La estructura de acuerdo a lo que D'Alessio (2014), indicó que “ayudará a mover a la organización a través de las estrategias formuladas, es por ello que la organización estructurada en unidades de negocio contribuye en el desarrollo del área de ventas para lograr una especialización y poder satisfacer las necesidades de los clientes y así tenemos la estructura de la empresa Diagnóstica Peruana y también de la Gerencia Comercial está conformada por tres unidades de negocios: Laboratorio, Banco de Sangre y Equipamiento conformada por equipos multidisciplinarios.

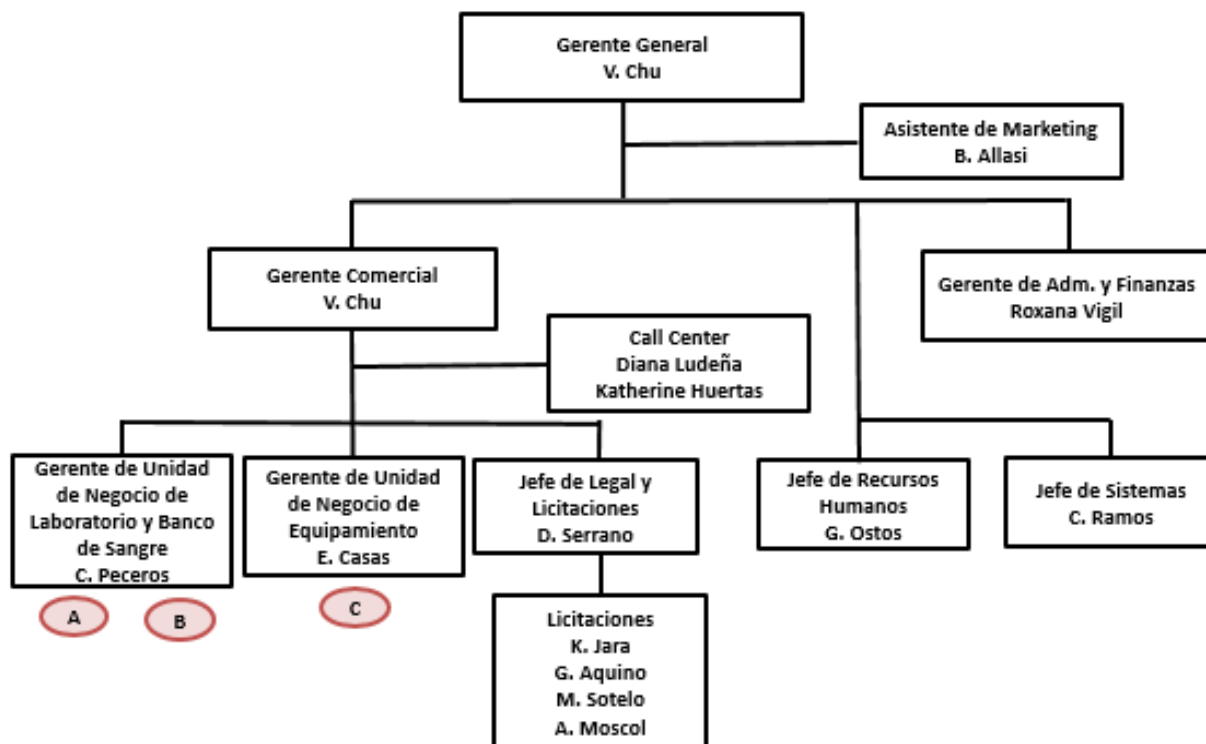


Figura 13. Organigrama General de la empresa Diagnóstica Peruana
Tomado de información de la empresa.

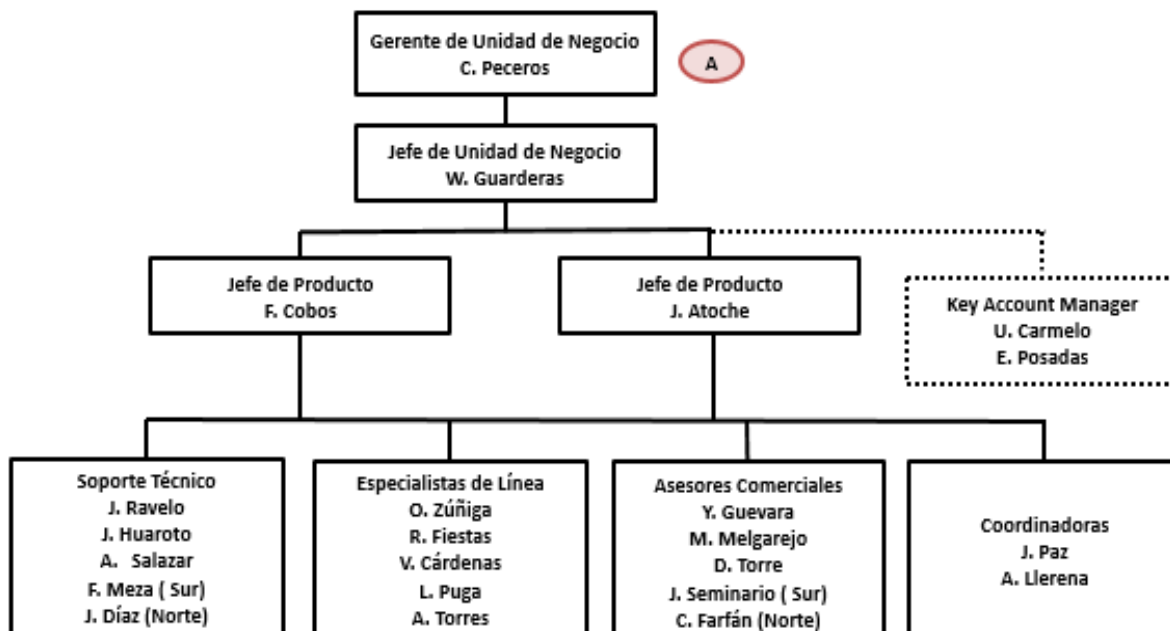


Figura 14. Organigrama de la Unidad de Negocio de Laboratorio
Tomado de información de la empresa.

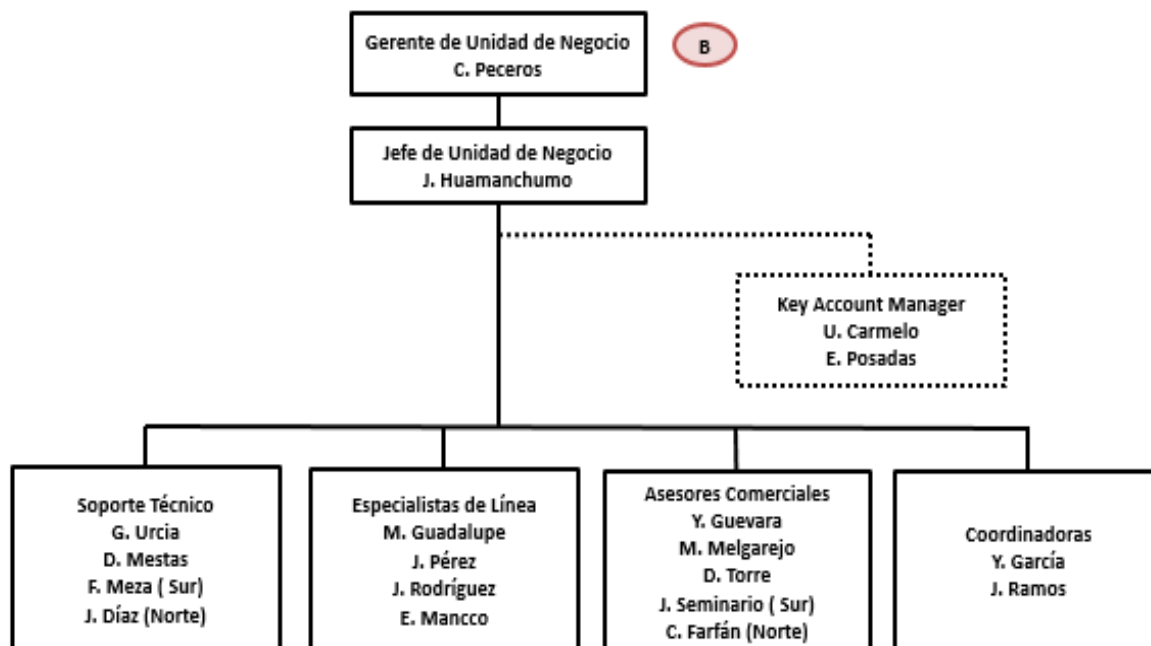


Figura 15. Organigrama de la Unidad de Negocio de Banco de Sangre
Tomado de información de la empresa.

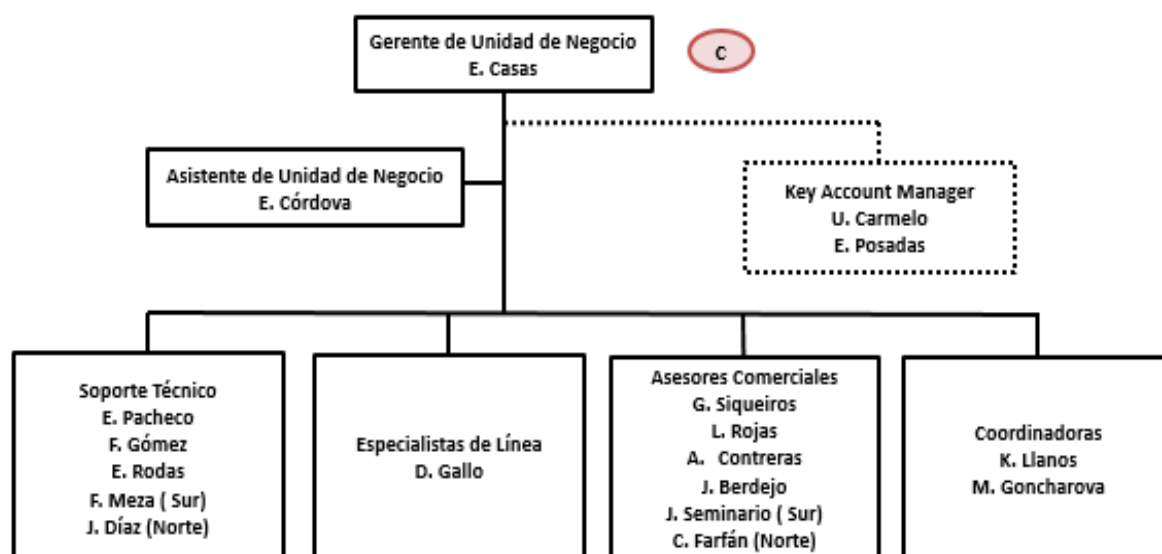


Figura 16. Organigrama de la Unidad de Negocio de Equipamiento
Tomado de información de la empresa.

7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

La empresa Diagnóstica Peruana al ofrecer productos al Estado debe cumplir con la Ley de Contrataciones del Estado en donde uno de los principios que tiene es el principio de sostenibilidad ambiental, donde los productos que se ofrecen deben proteger al medio ambiente y cumplir regulaciones internacionales de protección al medio ambiente, por ejemplo dentro de los productos que ofrece Diagnóstica Peruana hay sistemas de refrigeración que deben utilizar gases refrigerantes libres de compuestos que dañan al medio ambiente como los clorofluorocarbonos y los hidroclorofluorocarbonados.

Otro ejemplo es que los reactivos que se comercializan no contengan productos químicos que dañen al medio ambiente, es por ello que uno de los puntos fuertes que promueve el área de ventas es que comercializa productos de proveedores que cumplen con normas internacionales de protección al medio ambiente como el ISO 14001 y que no dañan al medio ambiente (Ver Figura 17).



Figura 17. Elementos fundamentales desarrollo sostenible para el sector salud
Fuente: Elaborado por Desarrollo Humano Sostenible
Recuperado de <http://dhssostenible.blogspot.pe/>

7.6. Recursos Humanos y Motivación

En todos los procesos de implementación y aquellos que implican cambios en diferentes aspectos, se debe tomar en consideración la forma en que se afecta el recurso más valioso con el que cuentan las organizaciones: el recurso humano; por lo tanto, es imperioso minimizar aquellos sentimientos de incertidumbre, ansiedad y temor entre los trabajadores.

Para ello, se necesita establecer la forma de evaluar y monitorear la respuesta a la implementación de las diferentes estrategias; el éxito de la implementación de las estrategias depende en gran medida de la coordinación y todo el andamiaje que las soporte. Por lo que debería tomarse en cuenta:

- Involucrar a los diferentes colaboradores e integrantes para realizar de forma conjunta la definición de algunos objetivos y metas que se propone la organización.
- Ofrecer estímulos y algunas formas de reconocimiento y de premiación para aquellos que se distingan en ciertos aspectos o que se presenten mucho más proactivos y colaboradores.
- Llevar a cabo la comunicación oportuna y pertinente de aquellos cambios que la dirección tenga planeado implementar; capacitar de forma oportuna y con la debida anticipación al personal que resultara involucrado en los cambios de la organización; comunicar amplia y suficientemente al personal en las nuevas habilidades que se requieran, en los procedimientos y en otros indicadores que se estarán monitoreando permanentemente; y, finalmente, estimular la creación de equipos con miras a desarrollar un mejor ambiente colaborativo de trabajo.
- Realizar constantes capacitaciones para que el personal tenga mayores conocimientos y mayor empoderamiento en la toma de decisiones.

7.7. Gestión del Cambio

Según D'Alessio (2008), debido a que la implementación de las diversas estrategias planteadas generará cambios y algunas transformaciones en el sector de análisis, el proceso de implementación estratégica produce cambios estructurados e incluso culturales, por lo cual es necesario que dicho cambio se planee adecuadamente. Entonces, es pertinente mencionar que se requiere llevar a cabo desarrollar acciones como las siguientes:

- Planear una estrategia de contingencia frente al cambio: Esto toma en cuenta el desarrollo de un plan de acción, el cronograma y, por supuesto, los indicadores de monitoreo.
- Establecer un sentido de urgencia: Se hace necesario definir un sentido de urgencia, con lo cual se enfrenta la posibilidad de que alguna oportunidad presente no pueda ser aprovechada o que una amenaza presente que pueda afectar el sector no sea considerada de forma oportuna y conveniente.
- Conformar un director en cada unidad de negocio: En este aspecto, sería importante la conformación de un director que dirija y lidere las acciones del grupo para lograr un trabajo en equipo.
- Crear una visión para el cambio: Se considerará una visión compartida por toda la empresa para lograr los objetivos planteados.

7.8. Conclusiones

La implementación, como segunda etapa, exige el planteamiento de objetivos de corto plazo que indiquen la medida del avance hacia los objetivos de largo plazo y por lo tanto de la visión. Es necesario tener en cuenta las implicancias de la implementación de las estrategias planteadas y el uso de los recursos que se necesitarán para llevarlas a cabo y que es fundamental destacar que una formulación exitosa de la estrategia no garantiza que su implementación sea exitosa, debido a que esta fase es sumamente difícil y conlleva el riesgo

de no llegar a ejecutarse.

Para ello los objetivos de corto plazo deben ser monitoreados de forma constante el cumplimiento de las mismas y poder establecer las acciones correctivas en caso algunas de las mismas no se estén logrando y no esperar hasta cuando sea demasiado tarde y ya no se pueda realizar ninguna acción y pueda correr el riesgo de comprometer los objetivos de largo plazo.



Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

Dentro del proceso del planeamiento estratégico, la evaluación cumple un papel importante como mecanismo eficaz dentro de un proceso de mejora continua no sólo a la estrategia, sino también a los objetivos de corto plazo. Brindando una retroalimentación adecuada, oportuna y exacta, con lo cual se puede tomar las medidas correctivas necesarias. (D'Alessio, 2015).

Para un adecuado control, se utilizará el tablero de control balanceado o también llamado *Balanced Scorecard* (BSC) el cual permite concatenar lo planteado por una organización entre lo que desee hacer y lo que hace, su enfoque está orientado a cuatro resultados estratégicos: accionistas satisfechos, clientes contentos, procesos productivos, empleados motivados y preparados. (D'Alessio, 2015).

8.1. Perspectivas de Control

Según D'Alessio (2013) el proceso estratégico está en una continua evaluación y control ya que es interactivo debido a la participación de muchas personas y que también es iterativo debido a que se encuentra en continuo proceso de retroalimentación.

La Herramienta que nos permite poder concretar una evaluación integral del proceso estratégico es el Tablero de Control Balanceado o también conocido como Balance Score Card, el cual permite ejercer una visión holística de la organización, lo que a su vez facilita la medición y comparación de las estrategias y de ser necesario la corrección de las mismas.

8.1.1. Aprendizaje Interno

Esta perspectiva está orientada a evaluar indicadores que permitan al recurso humano contribuir al logro de la visión, estos indicadores deben basarse en la satisfacción, retención y productividad del personal. Los OCP definidos bajo esta perspectiva son:

OCP5.1: Establecer responsables de evaluar nuevas marcas a distribuir a través de la participación en ferias de equipos de laboratorio a fines del 2018 realizando el análisis de

mercado y estudio de viabilidad del negocio en el Perú. Esto generará que las marcas distribuidas aumenten de 14 a 15 del 2018 al 2019. OCP5.2: Del 2019 al 2020, se incrementarán a 16 las marcas distribuidas, lo cual equivale a un incremento de 6% con respecto al 2018, a través de la asistencia a ferias y congresos de laboratorio como AACC, EuroLab en el exterior. OCP5.3: Del 2021 al 2025, hacia fines del 2024, se incrementará a 17 las marcas distribuidas, lo cual equivale a un incremento de 6% con respecto al 2020, a través de la asistencia a ferias y congresos de banco de sangre como AABB, ISBT en el exterior. OCP5.4: Del 2026 al 2028, hacia fines del 2028, se incrementará a 18 las marcas distribuidas, lo cual equivale a un incremento de 6% con respecto al 2025, a través de la asistencia a ferias y congresos de equipamiento como MEDICA en el exterior. OCP7.1: Incrementar el porcentaje de personal de ventas capacitado a un 30% a fines del año 2020. Esto permitirá que el personal este altamente calificado para un servicio de postventa de calidad. OCP7.2: Incrementar el porcentaje de personal de ventas capacitado a un 50% a fines del año 2025. Esto permitirá que el personal este altamente calificado para una mejor venta de los productos y ofrecer un mejor servicio a los clientes. OCP7.3: Incrementar el porcentaje de personal de ventas capacitado a un 60% a fines del año 2028. Esto permitirá que el personal este altamente calificado para una mejor venta de los productos y ofrecer un mejor servicio a los clientes siendo un valor diferencial entre las empresas del sector de comercialización de equipamiento médico.

8.1.2. Procesos

Esta perspectiva está enfocada en los procesos internos y como estos deben ser estructurados, orientándose a desarrollo de productos, servicio postventa, generación de eficiencias en procesos productivos, tiempo y calidad entre otros (D'Alessio, 2013). Los OCP definidos bajo esta perspectiva son: OCP6.1: Adquirir el CRM Sales Force a fines del año 2019.

Tabla 29

Matriz de Enfoque Interno de Diagnóstica Peruana

Objetivos a corto plazo	Indicadores	Unidades	Periodo
OCP5.1: Establecer responsables de evaluar nuevas marcas a distribuir a través de la participación en ferias de equipos de laboratorio a fines del 2018 realizando el análisis de mercado y estudio de viabilidad del negocio en el Perú. Esto generará que las marcas distribuidas aumenten de 14 a 15 del 2018 al 2019.	Número de marcas nuevas distribuidas/Número de ferias asistidas	%	1 año
OCP5.2: Del 2019 al 2020, se incrementarán a 16 las marcas distribuidas, lo cual equivale a un incremento de 6% con respecto al 2018, a través de la asistencia a ferias y congresos de laboratorio como AACC, EuroLab en el exterior.	Número de marcas nuevas distribuidas/Número de ferias asistidas	%	3 años
OCP5.3: Del 2021 al 2025, hacia fines del 2024, se incrementará a 17 las marcas distribuidas, lo cual equivale a un incremento de 6% con respecto al 2020, a través de la asistencia a ferias y congresos de banco de sangre como AABB, ISBT en el exterior.	Número de marcas nuevas distribuidas/Número de ferias asistidas	%	4 años
OCP5.4: Del 2026 al 2028, hacia fines del 2028, se incrementará a 18 las marcas distribuidas, lo cual equivale a un incremento de 6% con respecto al 2025, a través de la asistencia a ferias y congresos de equipamiento como MEDICA en el exterior.	Número de marcas nuevas distribuidas/Número de ferias asistidas	%	4 años
OCP7.1: Incrementar el porcentaje de personal de ventas capacitado a un 30% a fines del año 2020. Esto permitirá que el personal este altamente calificado para un servicio de postventa de calidad.	Número de Capacitaciones realizadas hasta el 2020	Unidades	2 años
OCP7.2: Incrementar el porcentaje de personal de ventas capacitado a un 50% a fines del año 2025. Esto permitirá que el personal este altamente calificado para una mejor venta de los productos y ofrecer un mejor servicio a los clientes.	Número de Capacitaciones realizadas hasta el 2025	Unidades	4 años
OCP7.3: Incrementar el porcentaje de personal de ventas capacitado a un 60% a fines del año 2028. Esto permitirá que el personal este altamente calificado para una mejor venta de los productos y ofrecer un mejor servicio a los clientes siendo un valor diferencial entre las empresas del sector de comercialización de equipamiento médico.	Número de Capacitaciones realizadas hasta el 2028	Unidades	4 años

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: un enfoque de Gerencia*, por F.A. D'Alessio, 2015, 3a ed., Lima, Perú: Pearson

OCP6.2: Implementar al 100% el ERP Microsoft Dynamics a fines del año 2020

implementando el centro de costos y los reportes financieros en la empresa. OCP6.3:

Implementar al 50% el CRM Sales Force a fines del año 2023 a través de la implementación de los módulos de ventas en la empresa. OCP6.4: Implementar al 100% el CRM Sales Force a fines del año 2025 a través de la implementación de los módulos de post-venta en la empresa.

Tabla 30

Matriz de Enfoque Procesos de Diagnóstica Peruana

Objetivos a corto plazo	Indicadores	Unidades	Periodo
OCP6.1: Adquirir el CRM Sales Force a fines del año 2019.	Número de clientes satisfechos/Número de clientes totales	Sí / No	1 año
OCP6.2: Implementar al 100% el ERP Microsoft Dynamics a fines del año 2020 implementando el centro de costos y los reportes financieros en la empresa.	Rentabilidad año 2020 /Rentabilidad año 2019	Sí / No	2 año
OCP6.3: Implementar al 50% el CRM Sales Force a fines del año 2023 a través de la implementación de los módulos de ventas en la empresa.	Número de clientes satisfechos/Número de clientes totales	Sí / No	5 años
OCP6.4: Implementar al 100% el CRM Sales Force a fines del año 2025 a través de la implementación de los módulos de post-venta en la empresa.	Número de clientes satisfechos/Número de clientes totales	Sí / No	7 años

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: un enfoque de Gerencia*, por F.A. D'Alessio, 2015, 3a ed., Lima, Perú: Pearson

8.1.3. Clientes

Esta perspectiva está enfocada en los clientes y que aspectos de la relación con este son fundamentales para la creación de valor. Los objetivos definidos bajo esta perspectiva son: OCP3.1: Del 2018 al 2021, lograr una satisfacción del cliente de buena a excelente de un 60%, lo cual equivale a un incremento de 33% con respecto al 2017, a través de mejoramiento en la cadena de suministro al cliente. OCP3.2: Del 2022 al 2024, lograr una satisfacción del cliente de buena a excelente de un 75%, lo cual equivale a un incremento de 25% con respecto al 2021, a través de mejoramiento en el servicio call center para la atención

de solicitudes. OCP3.3: Del 2025 al 2028, lograr una satisfacción del cliente de buena a excelente de un 90%, lo cual equivale a un incremento de 20% con respecto al 2024, a través de mejoramiento en el servicio post-venta.

Tabla 31

Matriz de Enfoque de Cliente de Diagnóstica Peruana

Objetivos a corto plazo	Indicadores	Unidades	Periodo
OCP3.1: Del 2018 al 2021, lograr una satisfacción del cliente de buena a excelente de un 60%, lo cual equivale a un incremento de 33% con respecto al 2017, a través de mejoramiento en la cadena de suministro al cliente.	Encuesta de Satisfacción 2018-2021	%	4 años
OCP3.2: Del 2022 al 2024, lograr una satisfacción del cliente de buena a excelente de un 75%, lo cual equivale a un incremento de 25% con respecto al 2021, a través de mejoramiento en el servicio call center para la atención de solicitudes.	Encuesta de Satisfacción 2022-2024	%	3 años
OCP3.3: Del 2025 al 2028, lograr una satisfacción del cliente de buena a excelente de un 90%, lo cual equivale a un incremento de 20% con respecto al 2024, a través de mejoramiento en el servicio post-venta.	Encuesta de Satisfacción 2025-2028	%	4 años

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: un enfoque de Gerencia*, por F.A. D'Alessio, 2015, 3a ed., Lima, Perú: Pearson

8.1.4. Financiera

Esta perspectiva está enfocada en la evaluación de ratios financieros, lo que permite identificar lo que genera valor a los accionistas (D'Alessio, 2013). Los objetivos descritos para esta perspectiva son: OCP1.1: Del 2018 al 2019, Diagnóstica incrementará sus ventas de 30 millones de soles a 39 millones de soles, lo cual equivale a un incremento de 30% con respecto al 2017, a través de un incremento de la cartera de clientes sobre todo en el sector privado. OCP1.2: Del 2020 al 2022, Diagnóstica incrementará sus ventas de 39 millones de soles hasta 50 millones de soles, lo cual equivale a un incremento de 28% con respecto al 2019. Esto se conseguirá a través de un incremento de la cartera de productos para ofrecer a los clientes. OCP1.3: Del 2023 al 2025, Diagnóstica incrementará sus ventas de 50 millones de soles hasta 65 millones de soles, lo cual equivale a un incremento de 30% con respecto al

2022, a través de un incremento de participación en proyectos llaves en mano con constructoras. OCP1.4: Del 2026 al 2028, las ventas de Diagnóstica Peruana incrementarán de 65 millones a 75 millones de soles, lo cual equivale a un incremento de 15% con respecto al 2025. Esto se realizará a través de un incremento de proyectos de automatización total en cadenas de laboratorios. OCP2.1: Del 2018 al 2019, la facturación al sector privado debe ser un 15% de la facturación total de la empresa, lo cual equivale a un incremento de 50% con respecto al 2017, a través de convenios con laboratorios privados. OCP2.2: Del 2020 al 2022, la facturación al sector privado debe ser un 21% de la facturación total de la empresa, lo cual equivale a un incremento de 40% con respecto al 2019, a través de participación con constructoras del sector privado que ven los proyectos de equipamiento de los hospitales. OCP2.3: Del 2023 al 2025, la facturación al sector privado debe ser un 30% de la facturación total de la empresa, lo cual equivale a un incremento de 43% con respecto al 2022, a través de alianzas estratégicas con los proveedores para poder realizar ofertas integrales a las cadenas de laboratorios. OCP2.4: Del 2026 al 2028, la facturación al sector privado debe ser un 35% de la facturación total de la empresa, lo cual equivale a un incremento de 17% con respecto al 2025, a través de la implementación de proyectos de completa automatización en los laboratorios privados. OCP4.1: Del 2018 al 2020, se incrementará el margen neto de Diagnóstica Peruana a 12%, lo cual equivale a un incremento de 16% con respecto al 2017, a través de un control del costo de ventas de la empresa. OCP4.2: Del 2021 al 2025, incrementar el margen neto de Diagnóstica Peruana a 15%, lo cual equivale a un incremento de 25% con respecto al 2020, a través de la disminución de los gastos operativos de la empresa (administrativos, de ventas y otros gastos operativos). OCP4.3: Del 2026 al 2028, incrementar el margen neto de Diagnóstica Peruana a 17%, lo cual equivale a un incremento de 13% con respecto al 2025, a través de un control de los gastos financieros y tributarios de la empresa.

8.2. Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)

A continuación, se expone el Tablero de control balanceado, elaborado para el caso del presente PEA.

Esta herramienta, ver Tabla 33, permite tener una visión general de la organización, asimismo nos facilita realizar una evaluación integral de la estrategia mediante la medición y comparación utilizando los indicadores de gestión que van a todo nivel. De igual manera nos es útil para implementar exitosamente la estrategia permitiéndonos corregir en casi se presenten desviaciones en el momento oportuno.

8.3. Conclusiones

El Tablero de Control Balanceado es una herramienta que permite controlar el cumplimiento de los objetivos a corto plazo. La medición y control del desempeño de los objetivos a corto plazo es importante, por lo que se han asignado indicadores para cada objetivo a corto plazo, que permitirán verificar de manera oportuna la eficacia de las estrategias planteadas, y corregir cualquier desviación que no permita alcanzar los objetivos a largo plazo y por ende la visión planteada para Diagnóstica.

Se requiere que las mediciones y evaluaciones se hagan permanentemente para asegurar un control oportuno debido a que el dinamismo del entorno puede originar cambios en el plan estratégico de Diagnóstica.

El proceso se iniciará con el monitoreo de la perspectiva de aprendizaje, donde se supervisarán los objetivos relacionados a mejorar la productividad y las condiciones que faciliten el crecimiento sostenible y sostenido del sector. Asimismo, en la perspectiva interna, se definen los procesos que se supervisarán para atender adecuadamente a los clientes, existentes, y nuevos. En ese sentido, se definen los sistemas de información y las condiciones necesarias para asegurar la capacidad instalada requerida por la demanda, en crecimiento. En lo relacionado a los clientes, se analizarán la participación de mercado, así como el

Tabla 32

Matriz de Enfoque Financiero de Diagnóstica Peruana

Objetivos a corto plazo	Indicadores	Unidades	Periodo
OCP1.1: Del 2018 al 2019, Diagnóstica incrementará sus ventas de 30 millones de soles a 39 millones de soles, lo cual equivale a un incremento de 30% con respecto al 2017, a través de un incremento de la cartera de clientes sobre todo en el sector privado	(Ventas año 2019/Ventas año 2017)-1	%	2 años
OCP1.2: Del 2020 al 2022, Diagnóstica incrementará sus ventas de 39 millones de soles hasta 50 millones de soles, lo cual equivale a un incremento de 28% con respecto al 2019. Esto se conseguirá a través de un incremento de la cartera de productos para ofrecer a los clientes.	(Ventas año 2022/Ventas año 2019)-1	%	3 años
OCP1.3: Del 2023 al 2025, Diagnóstica incrementará sus ventas de 50 millones de soles hasta 65 millones de soles, lo cual equivale a un incremento de 30% con respecto al 2022, a través de un incremento de participación en proyectos llaves en mano con constructoras.	(Ventas año 2025/Ventas año 2022)-1	%	3 años
OCP14: Del 2026 al 2028, las ventas de Diagnóstica Peruana incrementarán de 65 millones a 75 millones de soles, lo cual equivale a un incremento de 15% con respecto al 2025. Esto se realizará a través de un incremento de proyectos de automatización total en cadenas de laboratorios.	(Ventas año 2028/Ventas año 2025)-1	%	3 años
OCP21: Del 2018 al 2019, la facturación al sector privado debe ser un 15% de la facturación total de la empresa, lo cual equivale a un incremento de 50% con respecto al 2017, a través de convenios con laboratorios privados.	(Facturación año 2019/Ventas año 2017)-1	%	2 años
OCP22: Del 2020 al 2022, la facturación al sector privado debe ser un 21% de la facturación total de la empresa, lo cual equivale a un incremento de 40% con respecto al 2019, a través de participación con constructoras del sector privado que ven los proyectos de equipamiento de los hospitales.	(Facturación año 2022/Ventas año 2019)-1	%	3 años
OCP23: Del 2023 al 2025, la facturación al sector privado debe ser un 30% de la facturación total de la empresa, lo cual equivale a un incremento de 43% con respecto al 2022, a través de alianzas estratégicas con los proveedores para poder realizar ofertas integrales a las cadenas de laboratorios.	(Facturación año 2025/Ventas año 2022)-1	%	3 años
OCP24: Del 2026 al 2028, la facturación al sector privado debe ser un 35% de la facturación total de la empresa, lo cual equivale a un incremento de 17% con respecto al 2025, a través de la implementación de proyectos de completa automatización en los laboratorios privados.	(Facturación año 2028/Ventas año 2025)-1	%	3 años
OCP41: Del 2018 al 2020, se incrementará el margen neto de Diagnóstica Peruana a 12%, lo cual equivale a un incremento de 16% con respecto al 2017, a través de un control del costo de ventas de la empresa.	(Margen año 2019/Ventas año 2018)-1	%	1 año
OCP42: Del 2021 al 2025, incrementar el margen neto de Diagnóstica Peruana a 15%, lo cual equivale a un incremento de 25% con respecto al 2020, a través de la disminución de los gastos operativos de la empresa (administrativos, de ventas y otros gastos operativos).	(Margen año 2020/Ventas año 2017)-1	%	3 años
OCP43: Del 2026 al 2028, incrementar el margen neto de Diagnóstica Peruana a 17%, lo cual equivale a un incremento de 13% con respecto al 2025, a través de un control de los gastos financieros y tributarios de la empresa	(Margen año 2024/Ventas año 2020)-1	%	4 años

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: un enfoque de Gerencia*, por F.A. D'Alessio, 2015, 3a ed., Lima, Perú: Pearson.

Tabla 33

Modelo de Tablero de Control Balanceado

N°	Objetivos	Indicadores	Unidades
Perspectiva financiera			
OCP1.1	Del 2018 al 2019, Diagnóstica incrementará sus ventas de 30 millones de soles a 39 millones de soles, lo cual equivale a un incremento de 30% con respecto al 2017, a través de un incremento de la cartera de clientes sobre todo en el sector privado	(Ventas año 2019/ Ventas año 2017)-1	%
OCP1.2	Del 2020 al 2022, Diagnóstica incrementará sus ventas de 39 millones de soles hasta 50 millones de soles, lo cual equivale a un incremento de 28% con respecto al 2019. Esto se conseguirá a través de un incremento de la cartera de productos para ofrecer a los clientes.	(Ventas año 2022/ Ventas año 2019)-1	%
OCP1.3	Del 2023 al 2025, Diagnóstica incrementará sus ventas de 50 millones de soles hasta 65 millones de soles, lo cual equivale a un incremento de 30% con respecto al 2022, a través de un incremento de participación en proyectos llaves en mano con constructoras.	(Ventas año 2025/ Ventas año 2022)-1	%
OCP1.4	Del 2026 al 2028, las ventas de Diagnóstica Peruana incrementarán de 65 millones a 75 millones de soles, lo cual equivale a un incremento de 15% con respecto al 2025. Esto se realizará a través de a través de un incremento de proyectos de automatización total en cadenas de laboratorios.	(Ventas año 2028/ Ventas año 2025)-1	%
OCP2.1	Del 2018 al 2019, la facturación al sector privado debe ser un 15% de la facturación total de la empresa, lo cual equivale a un incremento de 50% con respecto al 2017, a través de convenios con laboratorios privados.	(Facturación año 2019/ Ventas año 2017)-1	%
OCP2.2	Del 2020 al 2022, la facturación al sector privado debe ser un 21% de la facturación total de la empresa, lo cual equivale a un incremento de 40% con respecto al 2019, a través de participación con constructoras del sector privado que ven los proyectos de equipamiento de los hospitales.	(Facturación año 2022/ Ventas año 2019)-1	%
OCP2.3	Del 2023 al 2025, la facturación al sector privado debe ser un 30% de la facturación total de la empresa, lo cual equivale a un incremento de 43% con respecto al 2022, a través de alianzas estratégicas con los proveedores para poder realizar ofertas integrales a las cadenas de laboratorios.	(Facturación año 2025/ Ventas año 2022)-1	%
OCP2.4	Del 2026 al 2028, la facturación al sector privado debe ser un 35% de la facturación total de la empresa, lo cual equivale a un incremento de 17% con respecto al 2025, a través de la implementación de proyectos de completa automatización en los laboratorios privados.	(Facturación año 2028/ Ventas año 2025)-1	%
OCP4.1	Del 2018 al 2020, se incrementará el margen neto de Diagnóstica Peruana a 12%, lo cual equivale a un incremento de 16% con respecto al 2017, a través de un control del costo de ventas de la empresa.	(Margen año 2019/ Ventas año 2018)-1	%
OCP4.2	Del 2021 al 2025, incrementar el margen neto de Diagnóstica Peruana a 15%, lo cual equivale a un incremento de 25% con respecto al 2020, a través de la disminución de los gastos operativos de la empresa (administrativos, de ventas y otros gastos operativos).	(Margen año 2020/ Ventas año 2017)-1	%
OCP4.3	Del 2026 al 2028, incrementar el margen neto de Diagnóstica Peruana a 17%, lo cual equivale a un incremento de 13% con respecto al 2025, a través de un control de los gastos financieros y tributarios de la empresa	(Margen año 2024/ Ventas año 2020)-1	%
Perspectiva del cliente			
OCP3.1	Del 2018 al 2021, lograr una satisfacción del cliente de buena a excelente de un 60%, lo cual equivale a un incremento de 33% con respecto al 2017, a través de mejoramiento en la cadena de suministro al cliente.	Encuesta de Satisfacción 2018-2021	%
OCP3.2	Del 2021 al 2025, se alcanzará una participación de mercado de 25% en el 70% de las marcas representadas con respecto al 2020, a través de estrategias de penetración de mercado en la unidad de banco de sangre promoviendo un paquete completo de automatización a los bancos de sangre.	Encuesta de Satisfacción 2022-2024	%
OCP3.3	Del 2025 al 2028, lograr una satisfacción del cliente de buena a excelente de un 90%, lo cual equivale a un incremento de 20% con respecto al 2024, a través de mejoramiento en el servicio post-venta.	Encuesta de Satisfacción 2025-2028	%
Perspectiva del proceso			
OCP6.1	Adquirir el CRM Sales Force a fines del año 2019.	Número de clientes satisfechos/Número de clientes totales	Sí / No
OCP6.2	Implementar al 100% el ERP Microsoft Dynamics a fines del año 2020 implementando el centro de costos y los reportes financieros en la empresa.	Rentabilidad año 2020 /Rentabilidad año 2019	Sí / No
OCP6.3	Implementar al 50% el CRM Sales Force a fines del año 2023 a través de la implementación de los módulos de ventas en la empresa.	Número de clientes satisfechos/Número de clientes totales	Sí / No
OCP6.4	Implementar al 100% el CRM Sales Force a fines del año 2025 a través de la implementación de los módulos de post-venta en la empresa.	Número de clientes satisfechos/Número de clientes totales	Sí / No
Perspectiva del aprendizaje interno			
OCP5.1	Establecer responsables de evaluar nuevas marcas a distribuir a través de la participación en ferias de equipos de laboratorio a fines del 2018 realizando el análisis de mercado y estudio de viabilidad del negocio en el Perú. Esto generará que las marcas distribuidas aumenten de 14 a 15 del 2018 al 2019.	Número de marcas nuevas distribuidas/Número de ferias asistidas	Unidades
OCP5.2	Del 2019 al 2020, se incrementarán a 16 las marcas distribuidas, lo cual equivale a un incremento de 6% con respecto al 2018, a través de la asistencia a ferias y congresos de laboratorio como AACC, EuroLab en el exterior.	Número de marcas nuevas distribuidas/Número de ferias asistidas	Unidades
OCP5.3	Del 2021 al 2025, hacia fines del 2024, se incrementará a 17 las marcas distribuidas, lo cual equivale a un incremento de 6% con respecto al 2020, a través de la asistencia a ferias y congresos de banco de sangre como AABB, ISBT en el exterior.	Número de marcas nuevas distribuidas/Número de ferias asistidas	Unidades
OCP5.4	Del 2026 al 2028, hacia fines del 2028, se incrementará a 18 las marcas distribuidas, lo cual equivale a un incremento de 6% con respecto al 2025, a través de la asistencia a ferias y congresos de equipamiento como MEDICA en el exterior.	Número de marcas nuevas distribuidas/Número de ferias asistidas	Unidades
OCP7.1	Incrementar el porcentaje de personal de ventas capacitado a un 30% a fines del año 2020. Esto permitirá que el personal este altamente calificado para un servicio de postventa de calidad.	Número de Capacitaciones ejecutadas hasta el 2020	Unidades
OCP7.2	Incrementar el porcentaje de personal de ventas capacitado a un 50% a fines del año 2025. Esto permitirá que el personal este altamente calificado para una mejor venta de los productos y ofrecer un mejor servicio a los clientes.	Número de Capacitaciones realizadas hasta el 2025	Unidades
OCP7.3	Incrementar el porcentaje de personal de ventas capacitado a un 60% a fines del año 2028. Esto permitirá que el personal este altamente calificado para una mejor venta de los productos y ofrecer un mejor servicio a los clientes siendo un valor diferencial entre las empresas del sector de comercialización de equipamiento médico.	Número de Capacitaciones realizadas hasta el 2028	Unidades

Elaborado en base a "Planeamiento Estratégico Razonado" por F. D'Alessio, 2014, 1ra Edición, Pearson.

incremento de hospitales y clínicas en el Perú. Finalmente se monitoreará la perspectiva financiera.

La industria peruana de la salud privada y pública tiene fortalezas suficientes para poner en marcha el plan estratégico para Diagnóstica, la primera perspectiva financiera cuenta con indicadores basado en la facturación y rentabilidad financiera de la empresa, la perspectiva de cliente tiene indicadores relacionadas a la participación con el cliente, perspectiva de procesos internos también tiene indicadores direccionado a medidas de calidad y servicio de postventa, y la última perspectiva de aprendizaje y crecimiento cuenta con indicadores enfocados básicamente a la satisfacción y retención de los profesionales. Todos estos indicadores se encuentran enlazados con sus unidades de medidas cuantificables. Esto permitirá una revisión dinámica y periódica para tener la visibilidad del cumplimiento de los objetivos de la industria peruana de la salud privada.

Finalmente, en todos los casos la empresa Diagnóstica será la responsable de ejecutar y controlar los objetivos y estrategias implementadas. Para ello se requerirá de una coordinación estrecha entre sus grupos de interés.

Capítulo IX: Implementación Estratégica

Después de haber definido las estrategias, objetivos a largo plazo y corto plazo, y las políticas de Diagnóstica, se inicia la cuarta etapa que representa la etapa final del plan estratégico desarrollado. Donde se analizará perfectamente, si la empresa Diagnóstica que ha sido estudiada será o no productiva, competitiva si y cuenta con el potencial de llegar a posicionarse dentro de las tres primeras empresas del mercado de equipos médicos.

9.1. Análisis Competitivo de la Organización

La competitividad es un concepto muy relativo, y que se puede medirse en distintos espacios, a nivel de empresas, sectores, regiones o países. La competitividad implica fundamentalmente productividad, por lo tanto, la estrategia del sector es paralelo con la mejora en su productividad, de lo contrario, puede fracasar (D'Alessio, 2013). La productividad fue definida por Prokopenko (1987), como “el uso eficiente de los recursos en la producción de diversos bienes y servicios” (p. 3). La competitividad fue definida por Porter (2005) como “la productividad con la que un país utiliza sus recursos humanos, económicos, y naturales” (p. 2).

Para medir el nivel de competitividad del área de ventas, se ha utilizado una hoja de trabajo que desarrolló Mason (Rowe, Mason, Dickel, Mann, & Mockler, 1994), estableciéndose diez aspectos, los cuales se presentan en la Tabla 34. Después de realizar el análisis de cada factor, se marcó con una “X” el nivel de posicionamiento del sector para el año 2018 y con una “X” en rojo para el año de la visión del planeamiento estratégico, esto es, 2028.

Finalmente, la medición de competitividad para el área de ventas nos presenta la evolución comparando los dos resultados (Ver Figura 18), en la que se observa que la competitividad del sector al año 2018 es buena, y seguirá mejorando para el año 2028.

Tabla 34

Análisis Competitivo de Diagnóstica Peruana

Factores		Rango de valores	9	8	7	6	5	4	3	2	1	
1.	Tasa de crecimiento potencial											
	Alto crecimiento			X X								Bajo crecimiento
2.	Facilidad de entrada de nuevas empresas											
	Ninguna barrera				X				X			Virtualmente imposible de entrar
3.	Intensidad de la competencia entre empresas											
	Extremadamente competitivo			X X								Casi ninguna competencia
4.	Poder de negociación de los consumidores											
	Consumidores establecen términos			X		X						Productores establecen términos
5.	Poder de negociación de los proveedores											
	Proveedores establecen términos			X X								Compradores establecen términos
6.	Grado de sofisticación tecnológica											
	Tecnología de alto nivel				X					X		Tecnología muy baja
7.	Régimen de innovación											
	Innovación rápida				X				X			Casi ninguna innovación
8.	Nivel de capacidad gerencial											
	Muchos gerentes muy capaces			X	X							Muy pocos gerentes capaces
9.	Atracción de Inversión											
	Alta atractividad de inversión		X		X							Baja atractividad de inversión
10.	Seguridad de Suministro para Nuevos Proyectos											
	Alto nivel de seguridad				X							Bajo nivel de seguridad

Adaptado de *El proceso estratégico: un enfoque de Gerencia*, por F.A. D'Alessio, 2015, 3a ed., Lima, Perú: Pearson.

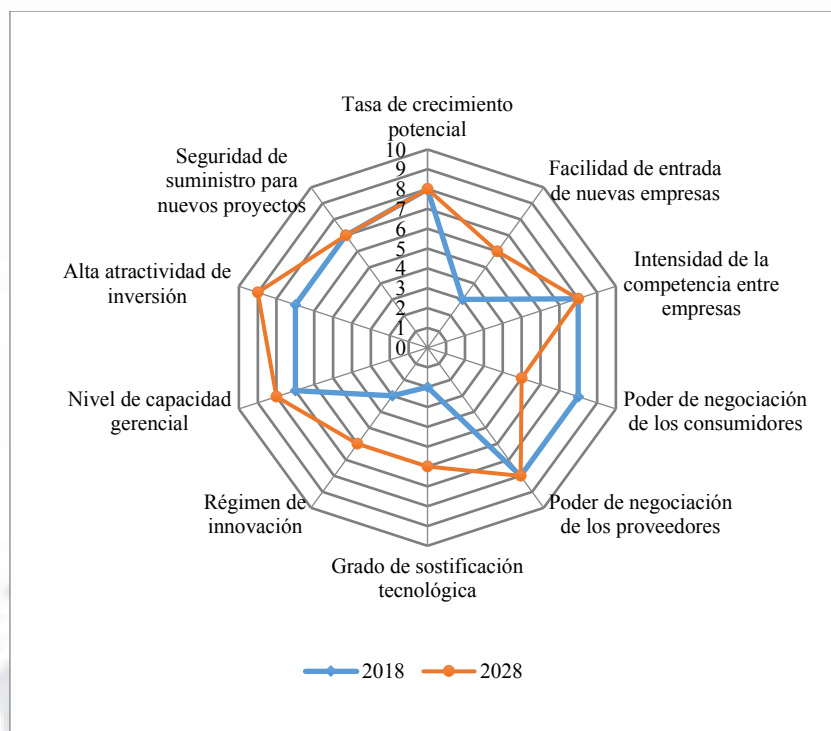


Figura 18. Análisis Competitivo de Diagnóstica Peruana 2018 y 2028

9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de la Organización

Dentro de las ventajas competitivas de la organización se identifica principalmente al gran potencial que hay en el sector salud que puede permitir un alto crecimiento de la empresa Diagnóstica. Para ello es importante identificar que en el sector salud la innovación y los avances tecnológicos son los que marcan ventajas competitivas en el mercado pues es lo que aprecian los clientes cada vez más, por ello debe ser de interés de la empresa buscar siempre que los proveedores estén innovando en nuevos equipos y nuevas tecnologías para así tener nuevas alternativas para sus clientes.

En base a ello es importante mencionar a los proveedores pues no solo son los que brindan los equipos y los productos a ofrecer sino también son los socios estratégicos que a través de facilidades comerciales como descuentos, plazos de pago o soporte científico y en la promoción de los productos, por ello tener buenos proveedores brindan una ventaja competitiva a la organización.

9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Organización

Actualmente en la Cámara de Comercio de Lima existe un Comité de Salud llamado COMSALUD que integran a diversas empresas que son importadores y comercializan equipos y dispositivos médicos en el Perú. A través de este Comité las empresas tienen espacios para poder discutir y proponer cambios en la normativa que utilizan las Entidades Públicas para las compras a nivel nacional, así como poder fomentar reuniones con otros Organismos regulatorios como la Dirección General de Medicamentos y Drogas (DIGEMID) quien autoriza los registros sanitarios y las certificaciones que necesitan las empresas para poder comercializar los productos médicos en el Perú.

9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

El Comité de Salud tiene como principal aspecto estratégico permitir hacer llegar a las autoridades del sector salud las demandas que tienen las empresas para poder fomentar una mayor participación y competitividad en el sector salud lo cual traerá beneficios tanto a las empresas como a las Entidades Públicas, es por ello que generar estos debates en las reuniones que se programan en la Cámara de Comercio de Lima permiten que se puedan lograr cambios en las normativas vigentes. Otro aspecto estratégico que permite este comité de salud es generar espacios de debates para lograr una competencia sana entre las empresas del sector salud.

9.5. Conclusiones

De la revisión del presente capítulo se puede identificar que las principales ventajas competitivas están basadas principalmente en el desarrollo tecnológico e innovación ya que los clientes actualmente valoran cada vez más estos puntos. Por ello también es importante tener proveedores que estén alineados con la política de innovación en nuevas tecnologías pues cuando ellos desarrollen nuevos productos y nuevas tecnologías permiten a la empresa poder tener elementos que diferencien a la organización de sus competidores.

Asimismo, el tener un clúster en la Cámara de Comercio de Lima permite que las empresas tengan un espacio para debatir y poder generar demandas para fomentar una mayor participación lo cual puede ser potenciado si las empresas tienen objetivos comunes y así lograr una sana competencia.



Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

10.1. Conclusiones Finales

1. Diagnóstica concentra el 80% de sus ventas en un tipo de cliente que es el Estado, lo cual representa un alto riesgo a la empresa. De caer las ventas en este cliente, la rentabilidad de la empresa será afectada directamente.
2. La empresa concentra el 80% de sus ventas en sus 4 principales proveedores, lo cual genera una alta dependencia con los mismos y aumenta el riesgo de verse afectado por el poder de decisión de estos para con la empresa.
3. La empresa no cuenta con herramientas informáticas de vanguardia que le permitan gestionar de manera correcta sus clientes y tampoco pueden tener visibilidad de la rentabilidad que cada uno de estos le genera por lo cual no pueden hacer un correcto seguimiento y mantenimiento de sus cuentas.
4. La rotación de personal es alta dado que el mismo no está motivado debido a las altas cuotas que la mayoría de veces no son alcanzables lo cual genera frustración y renuncias en el equipo.
5. La empresa no cuenta con una política de retención de talentos lo cual genera fuga de personal que posee conocimientos de la empresa y a su vez genera demoras en la curva de aprendizaje de los nuevos integrantes.
6. La empresa cuenta con solidez financiera lo cual le permite participar en licitaciones con el Estado el que regularmente programa sus pagos a largo plazo.
7. La empresa cuenta con marcas reconocidas a nivel mundial por su alta calidad lo cual permite posicionar la marca como una marca de alta gama para el rubro.
8. La empresa cuenta con un equipo humano altamente calificado el cual es especialista en su rubro, lo cual permite brindar una atención de post venta oportuna y de calidad.

10.2. Recomendaciones Finales

1. La implementación del presente Plan Estratégico debe contar con la participación del dueño y Gerente General de la empresa para que pueda ser correctamente implementado en el área comercial de la empresa y así se puedan cumplir los objetivos a largo plazo planteados.
2. Diagnóstica debe realizar una redistribución de su cartera de clientes ampliando su participación en clientes del sector privado, el cual no es atendido actualmente ya que este sector privado está presentando un crecimiento significativo en los últimos años y está siendo atendido actualmente por empresas competidoras.
3. La empresa debe invertir en tecnología de la información a fin de poder tener herramientas adecuadas para una exitosa gestión del equipo de ventas, así como poder tener visibilidad de la rentabilidad del negocio, ello va a permitir que la empresa tenga base de datos y tenga estadística real de la gestión comercial y de esta forma poder optimizar y mejorar sus procesos en el área comercial pues la tecnología permite a la empresa ahorrar dinero con la información que brinda.
4. Diagnóstica podría establecer convenios con otras empresas locales que tengan más desarrollado el sector privado y así poder tener una mejor oferta a este tipo de clientes, lo cual permitirá a Diagnóstica poder participar de licitaciones “llave en mano” donde adicional a la construcción de los hospitales se implementan los equipos de todas las áreas y actualmente Diagnóstica no participa en este tipo de proyectos.
5. Diagnóstica debe expandir sus servicios a otros países cercanos a fin de poder internacionalizar su presencia y su marca, de esta forma poder penetrar otros mercados con los productos y servicios que ofrece.
6. La empresa debería de empezar a producir los productos más sencillos de forma local con la finalidad de reducir costos y ser más competitivos, de esta forma crear su

propia línea de reactivos y de equipos Diagnóstica Peruana con lo cual va a poder ofrecer un producto alternativo a sus clientes, sobre todo en los que el factor determinante y decisor está basado solo en el precio.

7. Diagnóstica deberá hacer benchmarking con otras empresas del sector en el extranjero para así poder lograr ventajas competitivas, para ello es importante poder conocer otras realidades en las reuniones de distribuidores y conocer los casos de éxito que ha habido en otros países de realidades similares y poder copiar dichas experiencias, adaptarlas a la realidad del mercado peruano y poder superarlas, de esta forma poder ofrecer a sus clientes nuevas propuestas a sus clientes.
8. La empresa deberá implementar políticas de comisiones de ventas claras y alcanzables para de esta manera motivar y fidelizar al equipo de ventas ya que el personal humano es un factor clave de éxito en el área comercial ya que la experiencia que tiene el personal y la curva de aprendizaje en este sector es bastante larga y esos meses que se pierden en una nueva capacitación afectan las ventas.
9. La empresa deberá desarrollar capacitaciones a su personal para garantizar la calidad de su servicio de ventas y post venta. Para ello podría establecer convenios con Institutos o Universidades en cursos de gestión o diplomados para que el personal se encuentre altamente capacitado.
10. Fortalecer las relaciones comerciales con los proveedores para poder obtener mayores beneficios comerciales como descuentos por volumen, ampliación de línea de crédito, equipos para demostraciones, bonos por cumplimiento de metas entre otros.

10.3. Futuro

Para el 2028, Diagnóstica Peruana será reconocida como referente en su sector entre las empresas del sector de comercialización de laboratorio, banco de sangre y equipamiento llegando a situarse dentro de las tres empresas más importantes en su rubro.

Tendrá el equipo de ventas mayor motivado de la empresa con un sistema de comisiones que sea justo para el personal como para la empresa. Se contará con planes de capacitación estructurados e incluso la empresa enviará a capacitaciones al extranjero a los miembros de su equipo para capacitaciones en las fábricas de los proveedores, así como realizar visitas a hospitales del extranjero para conocer otras realidades.

Todo el personal programas de integración entre sus miembros lo cual permita generar un ambiente de camaradería y buen clima laboral. Se contará con las herramientas informáticas con tecnología de punta para el desarrollo de sus funciones. Asimismo, se contará con herramientas para la gestión y administración de los clientes, así como para la visibilidad de la rentabilidad del negocio. La empresa contará con equipos tecnológicos de alta generación para el correcto desarrollo de las funciones del personal.

Diagnóstica ofrecerá un abanico de productos diversificados y de alta calidad. Asimismo, ofrecerá un servicio de post venta A1. Contará con mayores canales de venta para poder acceder a otros mercados incluyendo el sector privado y alianzas estratégicas con empresas constructoras que participa en proyectos llave en mano para equipar los nuevos hospitales. Asimismo, penetrará en mayores mercados de provincia donde otras empresas no llegan, dando así la mayor cobertura geográfica en su sector.

Referencias

Agencia de Promoción de la Inversión Privada - ProInversión. El Perú en un instante:

Ubicación Geográfica. Recuperado de

<http://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=5649&sec=1>

Banco Central de Reservas del Perú. (2017). Estabilidad Monetaria: Diseño e

Implementación de la Política Monetaria. Recuperado de

<http://www.bcrp.gob.pe/docs/sobre-el-bcrp/folleto/folleto-institucional-2.pdf>

Banco Central de Reservas del Perú. (2017). Memoria 2016. Recuperado de

<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2016/memoria-bcrp-2016.pdf>

Banco Central de Reservas del Perú. (2017). Memoria 2017. Recuperado de

<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2017/memoria-bcrp-2017.pdf>

Banco Central de Reservas del Perú. (2018). Reporte de inflación Junio 2018, Panorama

Anual y proyecciones macroeconómicas 2018-2019. Recuperado de

<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2018/junio/reporte-de-inflacion-junio-2018.pdf>

Centro de Desarrollo Industrial. (2016). Informe global de competitividad 2016-2017.

Perú sube 2 posiciones y se ubica en el puesto 67 del ranking mundial del informe de competitividad global 2016-2017. Recuperado de

<http://www.cdi.org.pe/InformeGlobaldeCompetitividad/index.html>

Centro de Desarrollo Industrial. (2016). Informe global de tecnología de la información 2016.

Perú se mantiene en la misma posición y continúa rezagado entre los países de la región. Recuperado de

<http://www.cdi.org.pe/InformeGlobaldeInformacion/GITR2016.html>

Comisión de la Verdad y Reconciliación. (2003). Informe Final. Recuperado de

<http://www.cverdad.org.pe/ifinal/index.php>

Consorcio de Investigación Económica y Social - Cies. (2013). Institucionalidad y Partidos

Políticos en el Perú: ¿Qué factores influyen sobre la probabilidad de la elección local de partidos institucionalizados? Recuperado de

http://cies.org.pe/sites/default/files/investigaciones/informe_final_-_bsparrow_docampo.pdf

D'Alessio, F. (2013). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. (2da. Ed). Lima, Perú: Pearson

D'Alessio, F. (2014). *Planteamiento estratégico razonado*. (1ra. Ed). Lima, Perú: Pearson

D'Alessio, F. (2015). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3ª ed.). México D.F., México: Pearson.

Diario El Comercio (2017). Ministra Patricia García: “En todo el sector Salud tenemos corrupción enquistada”. Recuperado de

<https://elcomercio.pe/politica/gobierno/ministra-patricia-garcia-sector-salud-corrupcion-enquistada-428518>

Diario Gestión (2017). Perú recibirá S/ 3,000 millones de inversión en ciencia y tecnología en próximos tres años. Recuperado de <https://gestion.pe/cade-2017/peru-recibira-s-3-000-millones-inversion-ciencia-tecnologia-proximos-tres-anos-221964>

Diario La República (2018). Perú: Casos de corrupción ahuyentan inversiones, advierte la CCL. Recuperado de <https://larepublica.pe/economia/1276423-ccl-casos-corrupcion-peru-ahuyentan-inversiones>

Diario El Peruano (2018). Ley Marco de Ciencia y Tecnología N°30806.

Recuperado de <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/ley-que-modifica-diversos-articulos-de-la-ley-28303-ley-mar-ley-n-30806-1666491-1/>

DIAGNOSTICA (2018). Nuestras representadas. Recuperado de

<http://diagnosticaperuana.com.pe/>

Elgueta, D. (2014). El concepto de Estado social y democrático de derecho en el Tribunal

Constitucional. *Revista de Economía y Derecho* 6, (22), 105-116. Recuperado de

<http://revistas.upc.edu.pe/index.php/economia/article/view/296/251>

GEMATEC. (2015). Nosotros. Recuperado de <http://www.gematec.com.ar/>

Huaruco, L. (2015). Estado invertirá más de S/ 700 millones para fomentar la innovación

productiva. *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/estado-invertira-mas-s-700-millones-fomentar-innovacion-productiva-2122313>

Instituto para la Democracia y la Asistencia Electoral - IDEA Internacional y Asociación

Civil Transparencia. (2008). Estado: Funcionamiento, Organización y Proceso de Construcción de Políticas Públicas. Recuperado de

[http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con3_uibd.nsf/A435FCFDD1E11B34052579490056BF87/\\$FILE/Estado_Funcionamiento_Organizaci%C3%B3n.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con3_uibd.nsf/A435FCFDD1E11B34052579490056BF87/$FILE/Estado_Funcionamiento_Organizaci%C3%B3n.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017). Recuperado de

<https://www.inei.gob.pe/>

Instituto Nacional de Estadística e Información. (2007). Censos Nacionales 2007: XI de

Población y VI de Vivienda. Recuperado de

<http://censos.inei.gob.pe/Censos2007/IDSE/#>

Instituto Nacional de Estadística e Información (2015). Estado de la población peruana 2015.

Recuperado de

http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Información. Estimaciones y proyecciones de población.

Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/population-estimates-and-projections/>)

Instituto Nacional de Estadística e Información (2017). Panorama de la economía peruana 1950-2016. Año base 2007. Recuperado de

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1424/libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Información. (2015). “Perú: Población total al 30 de junio, por grupos quinquenales de edad, según departamento, provincia y distrito, 2015”.

Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>

Instituto Nacional de Estadística e Información. (2017). “Perú: Indicadores de Empleo e Ingreso por Departamento 2007-2017”. Recuperado de

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1537/libro.pdf

LICON (2018). Misión y visión. Recuperado de <http://www.licon.com.mx/laboratorios-licon/2>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2017a). Acuerdo Comercial entre Perú y la Unión Europea. Recuperado de

http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=50&Itemid=73

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2017b). Acuerdo de Libre Comercio entre Perú - Comunidad Andina. Recuperado de

http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=95&Itemid=118

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2017c). Acuerdo de Promoción Comercial

PERÚ-EE.UU. Recuperado de

http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=55&Itemid=78

Ministerio de Defensa. (2005). Libro Blanco de la Defensa Nacional. Recuperado de

https://www.mindef.gob.pe/libro_blanco.php

Ministerio de Relaciones Exteriores. (2017). Asuntos multilaterales y globales. Recuperado

de <http://www.rree.gob.pe/SitePages/multi.aspx>

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos - OCDE (2015). Estudio

multidimensional del Perú. Volumen 1. Evaluación inicial. Recuperado de

https://www.oecd.org/dev/MDCR%20PERU%20Principales%20mensajes_FINAL.pdf

Organización Mundial de la Salud (OMS). *Proyecto de presupuesto por programas 2018 –*

2019. Recuperado de http://apps.who.int/gb/ebwha/pdf_files/WHA70/A70_7-sp.pdf?ua=1

Porter, M. E. (2005). ¿Qué es la competitividad? *IESE Business School-Centro Anselmo*

Rubiralta de Globalización y Estrategia, 1(1), 2-3. Recuperado de

http://www.iese.edu/es/ad/AnselmoRubiralta/Apuntes/Competitividad_es.html

Ruiz, J. (2007, diciembre). Retos para la política de salud en el año 2011 y el sector privado

de la salud. *Economía y Sociedad*, 66. Recuperado de

<http://cies.org.pe/files/ES/bol66/02-Ruiz.pdf>

Sistema electrónico de contrataciones del Estado. Buscador de proveedores adjudicados.

Recuperado de <https://prodapp2.seace.gob.pe/seacebus-uiwd-pub/buscadorPublico/buscadorPublico.xhtml>

The Observatory of Economic Complexity. (2016). Recuperado de

https://atlas.media.mit.edu/en/visualize/tree_map/hs92/export/per/chn/show/2016/

World Economic Forum (2017). The Global Competitiveness Index 2016-2017 Ranking.

Recuperado de: <http://www3.weforum.org/docs/GCR2016->

[2017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017_FINAL.pdf](http://www3.weforum.org/docs/GCR2016-2017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017_FINAL.pdf)



Apéndice A

Proyección de Ingresos

Ingresos al cierre del 2017

Ventas	# Distribuciones	% Sector Privado	% Margen Neto	% Participación de Mercado	Ventas S/.
Diagnóstica Peruana	14	10%	10%	5%	30,000,000
Total	14	10%	10%	5%	30,000,000

Fuente: Documentación de la Empresa

Proyecciones de ingresos al 2028	Año	# Distribuciones	%Sector Privado	% Margen Neto	% Participación de Mercado	Venta
Diagnóstica Peruana	2022	15	21%	13%	10%	50,000,000
Total Ventas para el 2022						50,000,000

Diagnóstica Peruana	2025	16	30%	15%	18%	65,000,000
Total Ventas para el 2025						65,000,000

Diagnóstica Peruana	2028	17	35%	17%	25%	75,000,000
Total Ventas para el 2028						75,000,000

Fuentes: Proyección

Apéndice B

Encuesta de Satisfacción

Nombre de la Entidad en la que labora	
--	--

	Nombre	Teléfono	e-mail
Datos contacto (Opcional)			

Por favor evalúe los siguientes criterios:

¿Cómo Evalúa la atención de su asesor comercial asignado?

MALA () REGULAR () BUENA () EXCELENTE ()

¿Cómo Evalúa la atención en el plazo de atención de los productos de parte de nuestra empresa?

MALA () REGULAR () BUENA () EXCELENTE ()

¿Cómo Evalúa la atención en el plazo de atención de los correctivos de parte de nuestra empresa?

MALA () REGULAR () BUENA () EXCELENTE ()

¿Cómo Evalúa la atención en la atención de las llamadas al Call Center de nuestra empresa?

MALA () REGULAR () BUENA () EXCELENTE ()

¿Cómo Evalúa la atención en el servicio post-venta de ingenieros y especialistas de nuestra empresa?

MALA () REGULAR () BUENA () EXCELENTE ()

¿Cómo Evalúa la atención en general de parte de nuestra empresa?

MALA () REGULAR () BUENA () EXCELENTE ()

Comentarios u Observaciones:
